

Министерство образования и науки Украины
Национальный технический университет
«Харьковский политехнический институт»

Матросов А.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.А., Погорелов И.Н.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Рекомендовано Министерством образования
и науки Украины в качестве учебного пособия
для высших и средних учебных заведений

Харьков НТУ «ХПИ» 2007

ББК 65.050.2-6я73; 65.050.2я 7

М 67

УДК 331(075.8); 331.108.2(076.5)

Рецензенти: *Д.О. Горєлов*, доктор економічних наук, професор Харківського національного автомобільно-шляхового університету.

М.С. Дароніна, доктор економічних наук, професор Харківського національного економічного університету.

Гриф надано Міністерством освіти і науки України (лист №14/18-Г-88 від 19.01.07 р.)

Розглянуто питання методології побудови систем управління персоналом, формування кадрової політики і кадрового планування в організації, технології найму відбору, прийому, профорієнтації, адаптації, планування ділової кар'єри, оцінки, атестації персоналу.

Призначено для студентів економічних спеціальностей, буде корисне також викладачам і аспірантам.

Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О., Погорелов І.М.

М.67 Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов: – Харьков: НТУ «ХПИ», 2007.– 224 с. – На рус. яз.

ISBN

Рассмотрены варианты методологии построения систем управления персоналом, формирование кадровой политики и кадрового планирования в организации; технологии найма, отбора, приема, профориентации, планирования деловой карьеры, оценки, аттестации персонала.

Предназначено для студентов экономических специальностей, будет полезно также преподавателям и аспирантам.

Ил. 14. Табл. 13. Библиогр.: 40 назв.

ББК 65.050.2 – 6я73; 65.050.2я.7

ISBN

© Матросов О.Д., Дюжев В.Г.,
Матросова В.О., Погорелов І.М., 2007

ВСТУПЛЕНИЕ

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема управления персоналом. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышения уровня, его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Управление персоналом – одна из важнейших управленческих дисциплин, которая формирует организационный и управленческий горизонт работника, возможности его эффективного сотрудничества с другими членами организации. Работнику это позволяет полнее реализовать себя, успешно решать вопросы деловой карьеры, иметь плодотворные отношения с коллегами. Для организации же работник, овладевший основами управления персоналом, – определяющее условие ее эффективного функционирования.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: планирование работы с персоналом, технология управления персоналом и его развитием в организации, мотивация, взаимоотношения руководителя и подчиненных и т.д.

Настоящее учебное пособие ставит своей целью вооружить студентов знаниями нового механизма управления персоналом организации в формирующихся рыночных отношениях.

1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Социология труда и организаций

1.1.1. Социология труда как научная дисциплина

Социология труда является одним из основных направлений социологической науки. Объект ее исследований составляют социальные процессы и явления, связанные с трудовой деятельностью. Этим определяется практическое значение социологии труда. Она описывает, изучает, объясняет и позволяет предсказывать особенности поведения и отношений между людьми на предприятиях, в организациях, в научных лабораториях и различных учреждениях, т.е. везде, где люди связаны единым трудовым процессом.

Понимание труда как одного из основных условий жизни общества возникло уже в древних государствах. О связи между разделением труда и устройством общества размышляли великие греки – Платон и Аристотель. В Новой истории на роль труда в жизни общества обратили внимание такие выдающиеся мыслители Западной Европы, как Ш. Фурье, А. Сен-Симон, О. Конт, К. Маркс, Э. Дюркгейм, М. Вебер, Г. Зиммель. Это произошло отнюдь не случайно, а в связи с очень острыми социальными конфликтами, сопровождавшими становление индустриального общества. Примечательно, что именно в этот период произошло зарождение самой социологической теории и практики. Не только ученые, но и крупные предприниматели Франции, Англии, Германии скрупулезно изучают и описывают быт промышленных рабочих, стремясь открыть секреты трудового поведения и тем самым погасить социально-трудовые конфликты, чреватые большими экономическими потерями.

Но как самостоятельное научное направление социология труда формируется лишь в 20-е годы ушедшего века под влиянием очередной волны социальных потрясений начала века, на этот раз вызванной нарастающими глобальными процессами индустриализации и урбанизации. Под влиянием этих процессов оказывались и такие страны, которые лишь выходили на дорогу индустриализации, например Украина, где со второй половины XIX в. начинает складываться самобытная школа исследования социальных проблем труда, представленная, в частности, именами В. Берви-Флеровского, Е. Дементьева, С. Прокоповича, П. Тимофеева, С. Булгакова.

Трудовая деятельность пронизывает многие пласты жизни общества, отношения и взаимодействия людей. Поэтому закономерен интерес, проявляемый к труду не только социологами, но и представителями других направлений обществознания: экономистами, социопсихологами, правоведами, историками. Соответствующие науки, имея общий объект исследования – труд, изучают разные его стороны, отличаясь предметом исследования и понятийным аппаратом.

Поскольку процесс труда невозможен без природно-материальных элементов и процессов, постольку наряду с общественными науками труд изучается и естественными науками (инженерной психологией, психофизиологией, медициной, эргономикой и др.).

Предметная особенность социологического подхода к изучению труда состоит в том, что он (труд) рассматривается комплексно, с системных позиций. С точки зрения социологии – это особая, относительно самостоятельная форма социальной жизни, одна из социальных подсистем. Функционирование и эволюция этой подсистемы происходит в широком и постоянно меняющемся культурно-историческом контексте, взаимосвязанно и взаимообусловлено с другими подсистемами (сферами) деятельности и отношений между людьми. Уровень и элементы социологического анализа труда представлены в табл. 1.1.

Таким образом, социология труда – это отрасль социологии, изучающая трудовую деятельность как особую эволюционирующую подсистему общественных отношений в ее различных исторических и культурных формах, а также во взаимосвязях с другими подсистемами (сферами) деятельности и общественных отношений.

Специфика труда как одной из подсистем общественной жизни проявляется в двух аспектах: внешнем и внутреннем. *Внешний аспект* характеризуется составом и содержанием социальных функций труда, т.е. тех функций, которые он выполняет по отношению к другим подсистемам общества. *Внутренний аспект* заключается в особенностях состава, связей и изменений элементов, составляющих саму сферу труда как относительно самостоятельную область деятельности и отношений, включая и вещные элементы, и участников трудовой деятельности, и многообразные социальные связи, которые складываются между ними, а также другие компоненты социального свойства.

Таблица 1.1 – Уровни и элементы социологического анализа трудовой деятельности (труда)

<i>Уровень социальных связей</i>	<i>Элементы</i>	<i>Примеры</i>
1. Межличностный	<p>1.1. Типовые взаимодействия по правилам (регламентированное взаимодействие)</p> <p>1.2. Ролевое поведение</p> <p>1.3. Социальная позиция</p>	<p>Инструктаж на рабочем месте, производственное совещание, планерка, выдача задания (поручения), контроль выполнения задания</p> <p>Руководитель – подчиненный, коллега – коллега</p> <p>Управляющий, консультант, секретарь, инженер, мастер, бригадир, рабочий</p>
2. Групповой	<p>2.1. Первичный трудовой коллектив</p> <p>2.2. Трудовой коллектив производственного подразделения</p> <p>2.3. Трудовая организация</p> <p>2.4. Групповые отношения</p> <p>2.5. Процессы</p>	<p>Бригада строителей, коллектив отдела маркетинга</p> <p>Коллектив цеха, коллектив заводоуправления</p> <p>Завод, ферма, электростанция</p> <p>Абсентеизм, забастовки, локдаун</p> <p>Текучесть персонала, рост (снижение) квалификации</p>
3. Социальный	<p>3.1. Институт</p> <p>3.2. Социальный порядок</p> <p>3.3. Социальный класс или слой</p> <p>3.4. Социальные процессы</p>	<p>Крепостной труд, наемный труд, рабский труд</p> <p>Капитализм, социализм</p> <p>Крестьяне, промышленные рабочие, служащие, работники образования, бюрократия</p> <p>Безработица, изменение структуры занятости, профсоюзные движения, рабочая солидаризация</p>
4. Международный	<p>4.1. Отношения</p> <p>4.2. Организации</p> <p>4.3. Социальные процессы</p>	<p>Международное разделение труда, конгрессы, международные праздники труда</p> <p>МОТ (Международная организация труда), МКТ (Международная конфедерация труда)</p> <p>Глобализация, международная трудовая миграция</p>

При анализе внутренних особенностей труда как социальной подсистемы учитываются: иерархическое строение сферы труда, состоящей из личностей работников, трудовых общностей малых, средних и больших организаций, имеющих свои индивидуальные и видовые особенности; специализация трудовых организаций (продуктовая или отраслевая, технологическая или процессная, региональная или пространственная); социальные свойства и типы трудовых организаций; социально-психологические особенности участников социально-трудовых отношений.

1.1.2. Социальные функции труда

Рассматривая трудовую деятельность в точки зрения того влияния, которое она оказывает на общественную жизнь, можно выделить семь специальных функций труда: социально-экономическую (репродуктивную), продуктивную (креативную, или творческую), социально-структурирующую (интегративную), социально-контролирующую, социализирующую, социально-развивающую и социально-стратификационную (дезинтегративную). Каково же содержание социальных функций трудовой деятельности?

Социально-экономическая (репродуктивная) функция заключается в воздействии субъектов труда на объекты и элементы природной среды с целью их преобразования в предметы удовлетворения потребностей членов общества – в материальные блага и услуги. Реализация данной функции позволяет воспроизводить стандартные материальные или символические (идеальные) условия общественной жизни.

Продуктивная (креативная, творческая) функция труда состоит в той части трудовой деятельности, которая удовлетворяет потребности людей в творчестве и самовыражении. Результатом этого компонента трудовой деятельности является создание принципиально новых или неизвестных комбинаций существовавших ранее предметов и технологий.

Социально-структурирующая (интегративная) функция труда заключается в дифференциации и кооперировании усилий участвующих в трудовом процессе людей. Вследствие реализации данной функции происходит, с одной стороны, закрепление за разными категориями участников трудового процесса специализированных видов труда, с другой – между этими группами устанавливаются особые социальные связи, опосредованные обменом результатами трудовой деятельности. Таким образом, две сто-

роны труда – разделение и кооперация – порождают особую социальную структуру, соединяющую людей наряду с другими видами социальных связей.

Социально-контролирующая функция труда обусловлена тем, что труд как деятельность, организованная в интересах общества, представляет собой социальный институт, т.е. сложную систему социальных отношений, регулируемых посредством ценностей, норм поведения, стандартов деятельности и санкций. Поэтому все участники трудовой деятельности находятся в сфере действия соответствующей системы социального контроля. К ней относятся, в частности, официальное трудовое законодательство, экономические и технические трудовые нормативы, уставы трудовых организаций, должностные инструкции, а также неформальные трудовые нормы, основанные на определенных ценностях и традициях, и обычаи, связанные с трудом.

Социализирующая функция трудовой деятельности проявляется на индивидуально-личностном уровне. Благодаря участию в ней существенно расширяется и обогащается состав социальных ролей, образцов поведения, социальных норм и ценностей индивидов-работников. Они становятся более активными и полноправными участниками общественной жизни. Именно благодаря трудовой деятельности большинство людей испытывают чувство социальной принадлежности и приобретают социальную идентичность. Например, в ходе нынешних экономических реформ многие работники, месяцами не получающие заработную плату, не спешат с увольнением, боясь утраты социальной идентичности.

Социально-развивающая функция труда проявляется в результатах воздействия содержания трудовой деятельности на ее субъектов (работники, трудовые коллективы, общество в целом). Известно, что содержание трудовой деятельности по мере совершенствования средств труда, обусловленного творческой природой человека, имеет тенденцию к усложнению и непрерывному обновлению. Принципиальное значение имеет процесс расширения творческих компонентов труда. Этот процесс в промышленно развитых странах стал особенно интенсивным в последние десятилетия, предъявляя все возрастающие требования к знаниям, общему кругозору и квалификации работников, смене мест приложения труда. Возникает мотивация повышения уровня знаний и расширения круга профессиональных

навыков. В итоге трудовые организации побуждаются к развитию функции обучения работников, а общество в целом – к модернизации систем передачи знаний и институтов образования.

Социально-стратификационная (дезинтегративная) функция труда является производной от социально-структурирующей. Она связана с тем, что результаты различных видов труда по-разному вознаграждаются и оцениваются обществом. Соответственно одни виды трудовой деятельности признаются более, а другие – менее важными и престижными. При этом используются не только экономические критерии оценки, но и социально-культурные, что зависит от конкретных исторических обстоятельств и особенностей развития данного общества. Таким образом, трудовая деятельность вместе с доминирующей системой ценностей выполняет функцию социального ранжирования, размещая людей, занятых различными по своей общественной значимости видами труда, по рангам – ступеням стратификационной пирамиды и лестницы престижа. При этом между соответствующими социальными слоями, оказавшимися на разных уровнях, возникают социальные барьеры. Возможность их преодоления в общем случае зависит от социально-политического устройства общества.

1.1.3. Связь труда с другими видами деятельности

Сложность и особенность изучения трудовой деятельности как социального явления состоит в том, что, будучи непосредственно включенной в определенные социально-экономические и социально-культурные условия, она своими результатами изменяет эти условия и в то же время сама изменяется под их воздействием.

Предметом социологии труда является также изучение места и связей собственно трудовой деятельности с другими видами деятельности: политической, религиозной, идеологической, рекреационной, учебной и др. Она анализирует эти связи в историческом и сравнительно-культурном аспектах, стремясь выявить тенденции изменения объема и относительного значения трудовой деятельности в индивидуальной и общественной жизни.

Сравнение обществ, находящихся на разных стадиях эволюции, показывает, что совокупный объем трудовых усилий, т.е. усилий, затрачиваемых обществом на свое материальное воспроизводство и рост благосостояния, имеет тенденцию к сокращению. Это обстоятельство, особенно ощу-

тимое и заметное в наиболее развитых (в экономическом смысле) странах, позволяет социологам говорить о том, что складывается совершенно новая социально-экономическая формация – постэкономическое общество. Сокращение общих необходимых затрат рабочего времени ведет к увеличению времени досуга (рекреации), а также времени, отводимого на другие виды деятельности, к изменению иерархии престижа занятий и профессий. Возрастает возможность совмещения разных видов деятельности, что не может не сказаться на отношении к труду в обществе в целом, в составляющих его социальных слоях и группах, среди коллективов, конкретных предприятий и отдельных рабочих местах.

Например, в обществах с наиболее развитой и динамичной экономикой трудовая деятельность все более тесно связывается с учебной. Ускорение научно-технического прогресса, проявляющееся в быстрой смене средств труда, обуславливает необходимость непрерывного профессионального обучения всего занятого населения. В итоге взаимодействие сфер труда и образования становится более интенсивным и продолжительным. Проблема образования взрослых перестает быть делом только образовательных ведомств и социологии образования. Она становится и предметом социологии труда, и задачей практики организации управления персоналом, поскольку сегодня эффективность труда нельзя обеспечить без систематического обновления содержания профессиональной подготовки работников.

Глубокую связь трудовой деятельности с такой, на первый взгляд, далекой от нее сферой, как религия, хорошо показал выдающийся немецкий социолог, историк и экономист М. Вебер в известной работе «Протестантская этика и дух капитализма».

Несложно проследить и связь труда с идеологической и политической жизнью общества. Многие политические доктрины апеллировали и апеллируют к совокупности рядовых участников трудовой деятельности как главной социальной силе общества. Для примера достаточно обратиться к истории рабочего движения в Европе и Украине.

1.1.4. Основные понятия социологии труда

Как специальная социологическая дисциплина социология труда опирается на систему основных понятий (категорий) общей социологии, таких, в частности, как: «социальное действие», «взаимодействие», «социальное

отношение и зависимость», «социальная личность», «социальная роль», «социальные нормы», «ценности», «социальный институт», «социальный контроль», «социальная общность», «социальная организация», «социальные процессы» и «социальные движения» и др.

Особенности использования данных понятий, обусловленные необходимостью описания, изучения, объяснения и прогнозирования социальных явлений и процессов, относящихся к разным сторонам трудовой деятельности, отражаются (формально), как правило, добавлением к соответствующим понятиям определения «трудовые» (-ое, -ая, -ой). Например, для обозначения социальных отношений, связанных с трудовой деятельностью, используется понятие «социально-трудовые отношения». Для обозначения социальных процессов – понятие «социально-трудовые процессы». Подобные понятия социологии труда по сути являются общесоциологическими. Другую часть понятий социологии труда составляют специальные понятия, характеризующие трудовую деятельность как особую область социальных процессов и явлений. Наиболее важными из них являются: общественное разделение труда, характер труда, отчуждение труда, отношение к труду, удовлетворенность трудом, содержание и содержательность труда. Система этих понятий представлена на рис. 1.1.

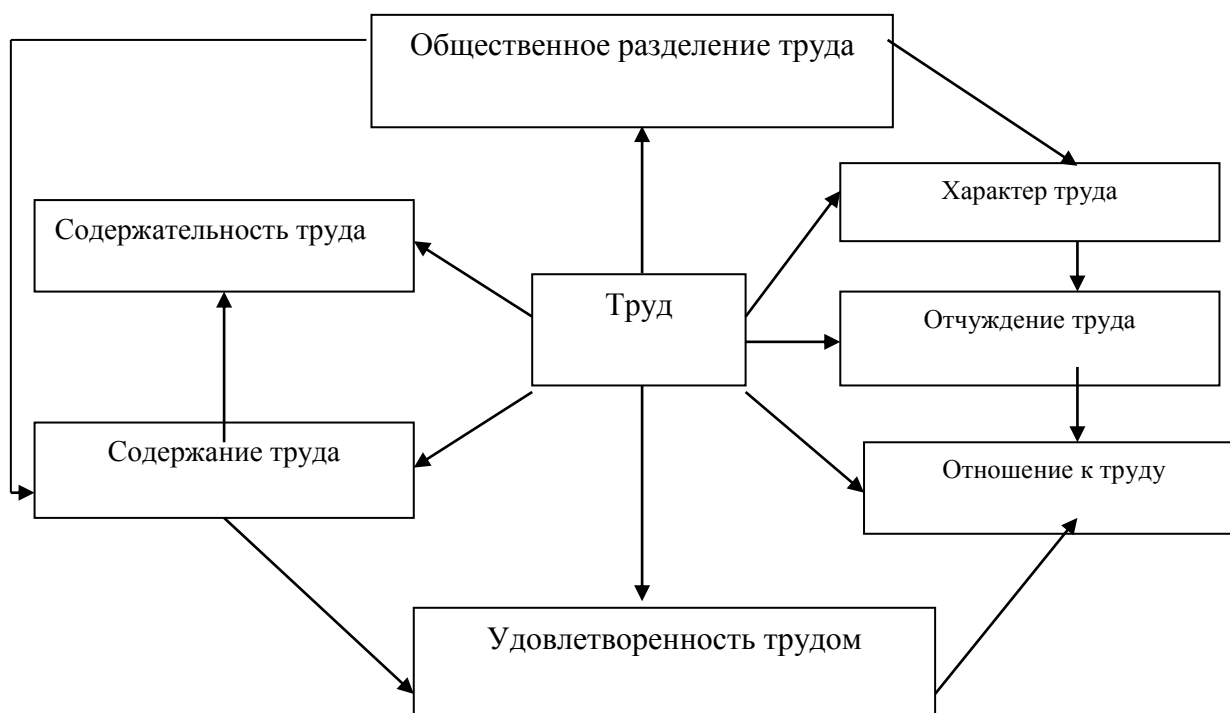


Рисунок 1.1 – Система основных понятий социологии труда

Понятие общественного разделения труда в наибольшей степени характеризует сущность труда как социального явления, которое возникает вследствие объективной неоднородности в целом деятельности общества. В итоге разные виды деятельности закрепляются (более или менее жестко) за разными категориями лиц, что разъединяет их не только с точки зрения предмета труда, но и социально. Возникают проблемы социального неравенства и солидарности. С помощью понятия общественного разделения труда социологи изучают эволюцию общественных отношений, их связь с уровнем развития техники и средств труда.

В понятии характер труда отражается неравенство доступа людей к разным видам труда, обусловленное макросоциальными причинами. Характер труда является системным признаком, отражающим взаимосвязь сферы трудовых отношений с социально-политическим устройством общества. В этом понятии фиксируется та социально важная сторона трудовой деятельности, которая связана с ее вынужденностью, принудительностью, возможностью внешнего присвоения ее материальных результатов. В ходе исторического процесса характер труда изменяется в направлении уменьшения степени принуждения, с одной стороны, и увеличения участия трудящихся в распоряжении продуктом своего труда, с другой. Эта тенденция нашла отражение в таких понятиях, как рабский, крепостной, подневольный, наемный и свободный труд. Речь идет о том, как и кто распоряжается результатами труда.

Понятие отчуждения труда фиксирует совокупность негативных социальных явлений, сопровождающих отношения между участниками процесса труда. При этом под результатом понимается не только непосредственный продукт труда и вознаграждение за труд как часть стоимости этого продукта. Речь идет о более широком понимании результатов труда как совокупности всех социальных условий, воспроизводимых и существующих благодаря труду как общественному явлению и самой трудовой деятельности. Если работник не в состоянии влиять на комплекс условий своей деятельности и использовать ее результаты в своих интересах, то труд для него становится тем, от чего лучше избавиться и что необходимо терпеть. Невнимание предпринимателей к явлениям отчуждения труда, непонимание их сути – главная причина большинства трудовых конфликтов.

Особенности характера труда и степень отчуждения труда проявля-

ются в таких взаимосвязанных параметрах трудовой деятельности, как отношение к труду, удовлетворенность трудом, содержание и содержательность труда.

Отношение к труду – понятие, означающее совокупность реальных мотивов трудовой деятельности личности, таких, как, например, ориентация на заработок, на отношения с коллегами по работе, на общественную значимость труда, его содержание, достижение признания среди знакомых или определенного социального статуса и др. В составе мотивов труда выделяют ведущие – «ядро» и второстепенные – «периферию». При этом положение мотивов в их иерархии не является строго постоянным, а может меняться в зависимости от общесоциальных и частных условий труда, образа жизни работника. Отношение к труду служит не только важной индивидуальной характеристикой личности работника, его восприятия труда как ценности, но и характеристикой трудового коллектива, социальной общности. Это один из показателей состояния работы с персоналом в конкретном подразделении или организации в целом.

Исследуя отношение к труду, социологи стремятся выявить факторы, от которых оно зависит, определить типы трудовой мотивации. При этом используются две группы показателей, характеризующих отношение к труду: объективные и субъективные. Первые выражаются в конкретных результатах трудовой деятельности и трудовом поведении работников. Вторые – в составе и иерархии мотивов трудовой деятельности.

Удовлетворенность трудом – это обобщенный эмпирический показатель отношения к труду. Он характеризует сознание субъектов труда и проявляется в вербальном поведении работников. Фактический уровень удовлетворенности трудом формируется под воздействием двух групп факторов. К первой группе относятся совокупные условия труда, ко второй – личностные особенности работников: их ценностные ориентации, притязания, информированность, индивидуальные оценки отдельных сторон трудовой деятельности. Поэтому высокая удовлетворенность трудом, зафиксированная социологами на конкретном предприятии, может свидетельствовать, с одной стороны, о коллективном отношении к труду, обусловленном объективно хорошими условиями труда, с другой – о низких притязаниях и недостаточной информированности работников. Социологические исследования показывают, что общая удовлетворенность трудом в значительной

мере определяется факторами второй группы. Чем больше организация отвечает запросам и требованиям работников, тем выше их удовлетворенность трудом.

Понятие *содержания труда* отражает взаимодействие субъекта и средств труда в процессе трудовой деятельности и означает совокупность трудовых функций и действий работников, их соотношение и взаимосвязь. Под влиянием научно-технического прогресса состав трудовых функций изменяется в направлении роста объема тех функций, которые связаны с опосредованным воздействием на предмет труда с помощью устройств обработки и передачи информации. Физические усилия со временем уступают место интеллектуальным, психическим; рутинные операции – элементам творчества, поиска нестандартных решений. Это означает, что растет содержательность труда.

Понятие *содержательности труда* характеризует важнейшую качественную сторону труда как вида человеческой деятельности. Под содержательностью труда понимается степень его насыщенности творческими (продуктивными) элементами по сравнению со стандартными, рутинными (репродуктивными).

Социологический анализ содержания и содержательности труда дает возможность оценить состояние и перспективы социального развития трудового коллектива организации, определить состав конкретных шагов по стимулированию труда. Анализ долгосрочных тенденций изменения содержания и содержательности труда является одним из направлений социального прогнозирования, исследующих перспективы социальной структуры общества.

Социология труда, будучи одной из отраслей социологической науки, пользуется всем арсеналом методов, применяемых ею: различными видами опросов (главным образом анкетным), прямым и косвенным социологическим наблюдением, участвующим или включенным наблюдением, анализом документов (разных видов заводской отчетности и нормативных документов), социографическим методом (при исследовании образа жизни работников). Используются также статистические методы, в ряде случаев – социальные эксперименты, сравнительно-исторический метод и метод межкультурного сравнения. Как любая научная дисциплина, социология труда применяет также и общенаучные методы исследования: анализ и синтез,

индукцию и дедукцию, классификацию, аналогию, системный анализ, моделирование и др.

Метод системного анализа занимает ведущее место, поскольку его принципы составляют одно из базовых требований современного социологического исследования. Успешное применение социологических методов в исследовании проблем труда предполагает определенную глубину знаний по технологии и экономике отраслей хозяйства, к которым относятся изучаемые объекты – трудовые коллективы и организации.

1.1.5. Социология организаций

В современных обществах трудовая деятельность протекает главным образом в специально создаваемых для этого объединениях людей – трудовых или деловых организациях. Поэтому полное представление о труде как актуальном социальном явлении нуждается в изучении такой формы социальной жизни, как трудовая организация.

Понятие организации применительно к социальной жизни используется в трех значениях:

- целевая группа или объединение людей, созданное для выполнения какой-либо постоянной функции или достижения определенной цели;
- особый вид деятельности, состоящий в создании внутренних условий для нормального функционирования целевой группы (распределение заданий, координация усилий участников, установление контактов и связей и т.п.);
- самопроизвольно складывающаяся, саморегулирующаяся и стихийно эволюционирующая социальная система, являющаяся органичной частью целевой группы (структура, тип связей между людьми, нормы и санкции, ценности и роли).

Социологические исследования трудовых организаций опираются также на такую социологическую дисциплину, как социология организаций. Она исследует целевые объединения людей, стремясь выявить их природу, закономерности возникновения, функционирования и развития (эволюции).

Перечисленные смысловые значения понятия организации отражают соответственно три стороны существования каждой реальной организации как:

- социального объекта, выполняющего заданную извне функцию;

- деятельности, обеспечивающей существование социального объекта в заданном качестве;
- особой социальной общности – элемента социальной системы более высокого порядка.

Социология организаций в соответствии с характерным для социологии комплексным подходом изучает разные стороны существования организаций. Однако в первую очередь она интересуется ими как социальными общностями. В той части, в которой социология организаций изучает трудовые организации, ее можно считать разделом социологии труда. Однако в целом это достаточно самостоятельная социологическая дисциплина.

Социологический анализ трудовой организации позволяет выделить в ней два относительно самостоятельных пространства социальных отношений – формальную и неформальную организации, от взаимодействия которых зависит эффективность организации как целевой группы.

Формальная организация складывается на основе разделения труда, обусловленного официальной целью или главной функцией организации, которые закреплены в ее уставе и других нормативных документально оформленных актах. В свою очередь, разделение труда документируется в виде иерархической системы должностных позиций и соответствующих ролевых предписаний.

Формальная организация включает также систему деловых коммуникаций, обеспечивающую взаимодействие ее функциональных блоков и элементов, и подсистему регуляторов трудовой деятельности: технические нормы, программы деятельности, образцы служебного поведения, принципы и формы вознаграждения, поощрения и принуждения.

Неформальная организация возникает и существует наряду с формальной. Ей присущи большинство социальных элементов последней, в частности, таких, как система социальных связей, образцов поведения, норм и санкций. Однако есть принципиальное отличие неформальной организации от формальной. Оно состоит в том, что она возникает не по предварительному рациональному замыслу или проекту, а стихийно, сама собой.

Причины возникновения неформальной организации заключаются, во-первых, в том, что работу индивида нельзя ограничить устанавливаемыми организацией рамками трудовой деятельности и соответствующих организационно-трудовых отношений. Выполнение социальной роли работника

удовлетворяет, как правило, лишь часть социальных потребностей и интересов индивида. Реализация же остальных нуждается в более широком круге взаимодействий и социальных отношений, в участии близких людей, в обмене переживаниями, информацией, в разделении чувств и т.п.

Во-вторых, формальная организация не в силах предусмотреть все ситуации целевого функционирования организации и соответствующие им действия сотрудников. Поэтому в трудовых организациях всегда есть нужда в неформальном взаимодействии сотрудников, способствующем выполнению ее задач.

В соответствии с этими причинами неформальная организация проявляется в двух разновидностях: как *социально-психологическая* и как *внеформальная* организации. Первая выступает в виде социальных связей, возникающих на почве личных интересов (товарищества, лидерства, отношений престижа, симпатий). Вторая состоит из отношений, предметом которых является решение служебных задач способами, не предусмотренными формальной организацией. В ряде случаев неформальная социально-психологическая организация может играть дисфункциональную роль, если она противодействует целям организации (использует должностные позиции и связи в личных, внеслужебных целях).

Трудовая организация создается как определенный инструмент решения таких задач общества, которые могут быть выполнены только через достижение индивидуальных целей. Это означает, что создание конкретной трудовой организации требует определенного «перевода» соответствующей общественной цели (например, строительства железнодорожной магистрали) в индивидуальную цель, равно привлекательную для каждого члена нового трудового коллектива. Например – заработок. Однако получение заработка всеми участниками трудового процесса не означает, что для каждого из них заработок – основная цель в личном плане.

Существует **два типа трудовых организаций**: предприятия (организации, выполняющие производственные и распределительные функции) и учреждения (организации, выполняющие управленческие, научные, образовательные, лечебные, проектные, культурные функции). Социальную основу трудовых организаций составляют трудовые коллективы, или трудовые общности, – объединения людей, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Трудовая общность – это особая разновидность социальной

общности. Она складывается на основе взаимодействий и отношений между людьми, обусловленных совместным участием в едином производственном процессе. Предметом взаимодействий и отношений между членами трудовой общности являются заданные извне трудовые цели, функции и роли. Поэтому складывание трудовых коллективов – это сложный, противоречивый и не всегда упорядочено протекающий социальный процесс. Из этого следует, что эффективность трудовой организации как целевой группы прямо зависит от таких характеристик трудового коллектива, как разделяемые его большинством ценности, сплоченность, конфликтность, уровень квалификации и общей культуры его членов, их дисциплинированность, ответственность, трудовая и общественная активность. Искусство управления трудовой организацией во многом заключается в умении сформировать трудовую общность и использовать творческий потенциал, содержащийся в солидарных трудовых действиях сплоченного и ответственного трудового коллектива. Важно уметь находить эффективные способы взаимодействия неформальной и формальной подсистем трудовой организации.

Этим целям служат социологические исследования и социальная диагностика трудовых организаций.

1.2. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. К трудовым ресурсам относятся люди, как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

Необходимые для осуществления полезной деятельности психофизиологические и интеллектуальные качества человека зависят от возраста, который выступает своего рода критерием, позволяющим выделить из всего населения собственно трудовые ресурсы. Согласно сложившейся статистической практике трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством Украины нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а

верхней, определяемой правом на получение пенсии, – 54 года для женщин и 59 лет для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная планка заметно ниже – на 5–10, а то и более лет. Это касается производств с неблагоприятными, тяжелыми условиями труда (например, добыча угля, выплавка металла и др.), а также тех профессиональных занятий, где с годами утрачивается возможность поддерживать нужную «трудовую форму» (например, балет). В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе, и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп.

Итак, численность трудовых ресурсов (Т) можно определить следующим образом:

$$T = P_{\text{тр}} - P_{\text{инв}} + P_{\text{пен}} + P_{\text{мол}},$$

где $P_{\text{тр}}$ – численность населения в трудоспособном возрасте; $P_{\text{инв}}$ – численность неработающего населения того же возраста, считающегося, согласно установленным государством правовым нормам, нетрудоспособным (инвалиды I–II групп и лица льготных пенсионных возрастов); $P_{\text{пен}}$ – работающие лица пенсионного возраста; $P_{\text{мол}}$ – работающие подростки до 16 лет.

Статус в занятости определяется для той части трудовых ресурсов, которая участвует в общественно полезной деятельности.

К ней относится как группа людей, которые предлагают рабочую силу для производства товаров и услуг с целью получения дохода, так и та группа населения, которая участвует в общественно полезной деятельности, не приносящей прямого денежного дохода, либо приносящей доход, непосредственно не связанный с производством товаров и услуг. В первую группу

входят граждане, занятые в государственном секторе экономики, в кооперативах, в частном секторе. Во вторую группу входят учащиеся с отрывом от производства, служащие Вооруженных Сил Украины.

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет экономически активное население (рабочую силу). Его численность измеряется по отношению к определенному периоду и включает занятых и безработных.

К *занятым* в составе экономически активного населения относятся лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период: (а) выполняли работу по найму за вознаграждение (на условиях полного либо неполного рабочего времени), а также иную приносящую доход работу (самостоятельно или у отдельных граждан); (б) временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин; (в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К *безработным* относятся лица от 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период: (а) не имели работы (доходного занятия); (б) занимались поиском работы (обращались в службу занятости, к администрации предприятия, использовали личные связи, помещали объявления в печати и др.) или предпринимали шаги к организации собственного дела; (в) были готовы приступить к работе. При отнесении к безработным должны присутствовать все критерии, перечисленные выше. К безработным относятся также лица, обучающиеся по направлению служб занятости или выполняющие оплачиваемые общественные работы, получаемые через службы занятости. Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней. В составе безработных выделяются лица, не занятые трудовой деятельностью, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу, а также признанные безработными.

В международной практике распространено также понятие «гражданское экономически активное население», в состав которого не включают военнослужащих.

Экономически не активное население – это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы, а именно:

- 1) среди населения в трудоспособном возрасте:

- учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учебы;

- лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т.п.;

- лица, прекратившие поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;

- лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;

2) среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:

- лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по потере кормильца) и не занятые никакой деятельностью;

- инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики либо в рамках какой-либо профессиональной группы. Наряду с ним в экономической науке и практике применяются и такие понятия, как «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «человеческий фактор», «кадры», «работники», «персонал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», имеющие разное содержание и смысловую нагрузку. Они дополняют друг друга, раскрывая какую-либо одну из сторон носителя этих понятий – человека. Использование разных терминов важно и потому, что есть установившиеся международные стандарты, опираясь на которые можно проводить сравнения между странами. Остановимся на характеристике важнейших понятий. В рамках отдельных организаций наиболее употребляемым понятием является «персонал», т.е. люди со сложным комплексом индивидуальных качеств – социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др., наличие которых и отличает их от вещественных факторов производств (сырья, машин, энергии, капитала).

Персонал (от лат. *personalis* – личный) – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Основными признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые

оформляются трудовым договором (контрактом). Однако на практике в отдельных случаях отсутствует формальное юридическое оформление найма, что приводит персонал к лишению гарантий соблюдения по отношению к нему норм трудового законодательства. Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации;

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;

- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Для современных организаций, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство (поле) этих организаций, заинтересованно участвуя в их эффективном функционировании. К ним относятся: акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, и другие группы.

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств, в том числе европейских, более широкое распространение имел термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных (рядовых, командного состава и резерва). В отечественной и зарубежной литературе последних лет достаточно популярны оба эти термина, хотя последний, «кадры», носит более ограниченный характер (например, «кадры управления»).

В 1970-е гг. в науке и практике управления США стало использоваться понятие «человеческие ресурсы» взамен «персонала». Такое изменение

связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности в эпоху НТР и отношением к нему не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, психологией, ценностями, предприимчивостью и т.п.

Человеческие ресурсы – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей. Специфика человеческих ресурсов, в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.), состоит в следующем:

- люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально осмысленная, а не механическая; процессы взаимодействия между субъектом управления и людьми являются двусторонними;

- вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долгосрочным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;

- люди выбирают определенный вид деятельности (производственной или непроизводственной, умственной или физической) осознанно, ставя перед собой определенные цели.

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Она может

быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые производством продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Рассмотрим более подробно основные признаки структурирования персонала организации.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а, следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

- руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов; мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;

- специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты,

юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

- другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.;

- рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т.е. лица, занятые неосновной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т.п., находящиеся на балансе организации.

В промышленности руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители), рабочие образуют промышленно-производственный персонал, а работники социальной инфраструктуры – непромышленный персонал.

Деление персонала организации на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом – Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства труда и социального развития Украины.

Квалификационный справочник, учитывая требования нового этапа развития нашего общества, впервые в число должностей руководителей ввел должность менеджера. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджерами называют профессиональных управляющих, имеющих специальное образование, полученное часто в дополнение к инженерному, экономическому, юридическому. Менеджеры осуществляют управление деятельностью организации (высшее звено), его структурных подразделений (среднее звено) или обеспечивают выполнение определенной деятельности в сфере бизнеса (низового уровня). Менеджерами высшего и среднего уровней применительно к действующей должностной структуре можно считать всех руководителей – директоров организаций и других линейных руководителей: начальников цехов и иных структурных подразделений, а

также функциональных отделов.

Менеджеры низового уровня в условиях развития коммерческой деятельности, малого и среднего предпринимательства являются организаторами этой деятельности, обеспечивая ее соответствие условиям внешней среды (экономическим, правовым, технологическим и другим требованиям).

Профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом. Например, по уровню квалификации инженеры-конструкторы могут занимать должности «главного», «ведущего», «старшего» конструктора I, II и III категории.

Половозрастная структура персонала организации – это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16–20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр; незакончен-

ное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

Как было отмечено выше, помимо терминов «трудовые ресурсы» и «персонал» в науке и практике экономики, социологии, управления с 1980-х гг. стал применяться термин «трудовой потенциал» общества, отдельного работника. Это понятие является более объемным, разносторонним, его основой является термин «потенциал» – источник возможностей, средств, запаса.

Трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;
- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;
- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут снижаться при ужесточении режима работы, ухудшении здоровья и т.п.

Важной, но до конца не решенной является проблема оценки трудового потенциала, с помощью которой можно измерять и интенсивно использовать личный трудовой потенциал. На практике применяются следующие

методы измерения трудового потенциала.

Количественная оценка производится, как правило, лишь в отношении таких характеристик, как пол, возраст, стаж, уровень образования, состояние здоровья.

Балльная оценка (по 7–10-балльной шкале) применяется в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника, его интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал. Такой метод оценки доступен для использования в каждой организации, но он недостаточно объективно отражает степень использования трудового потенциала.

Объемную величину трудового потенциала можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах. Величина трудового потенциала организации определяется по формуле

$$\Phi_{\Pi} = \Phi_{\kappa} - T_{\text{нп}}$$

или

$$\Phi_{\Pi} = Ч \cdot Д \cdot T_{\text{см}},$$

где Φ_{Π} – совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час; Φ_{κ} – величина календарного фонда времени, час; $T_{\text{нп}}$ – нерезервообразующие неявки и перерывы, час. (т.е. регламентированные затраты, которые являются необходимыми – выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и т.п.); Ч – численность работающих, чел.; Д – количество дней работы в периоде, дн.; $T_{\text{см}}$ – продолжительность рабочего дня, час.

Следовательно, величина совокупного потенциального фонда рабочего времени – это объемная величина времени работы для выполнения производственного задания данным коллективом работников. Однако сегодня использовать для оценки трудового потенциала только количество отработанного персоналом организации рабочего времени явно недостаточно, поскольку при этом отсутствует оценка качественной стороны трудового потенциала.

Трудовой потенциал организации может быть рассчитан и по следующей формуле

$$ТП = Ч_{\text{р}} \cdot C_{\text{р}} \cdot Z_{\text{р}} \cdot K_{\kappa} \cdot K_{\Pi},$$

где Ч – общая численность персонала, чел.; С – показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (мес./чел.); З – показатель закрепляемости персонала, рассчитываемый по формуле

$$З_p = d_3 + \lambda(1-d_3),$$

где d_3 – удельный вес закрепившихся работников, %; λ – длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации; K_k – показатель квалификации работников, рассчитываемый по формуле

$$K_k = I + V(-I),$$

где V – удельный вес квалифицированных работников в общей численности; μ – коэффициент редукции труда, принимается равным тарифному коэффициенту, отражающему квалификацию работника (сложность труда) в диапазоне от 1,0 до 6,0; K_n – показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива.

Управление трудовым потенциалом организации должно базироваться на следующих принципах:

- соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;
- обусловленность структуры трудового потенциала материально-вещественными факторами производства;
- эффективное использование трудового потенциала;
- создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работников.

1.3 Социально-трудовые отношения, рынок труда

1.3.1 Социально-трудовые отношения в рыночной экономике

Социально-трудовые отношения – это объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регули-

рование качества трудовой жизни.

Социально-трудовые отношения характеризуют как социально-экономические и психологические аспекты названных взаимосвязей, так и правоотношения, отражающие проекцию фактических социально-трудовых отношений на институциональный, законодательный, нормотворческий уровень.

Система социально-трудовых отношений имеет достаточно сложную структуру, которая в условиях рыночной экономики включает следующие элементы (рис. 1.2).

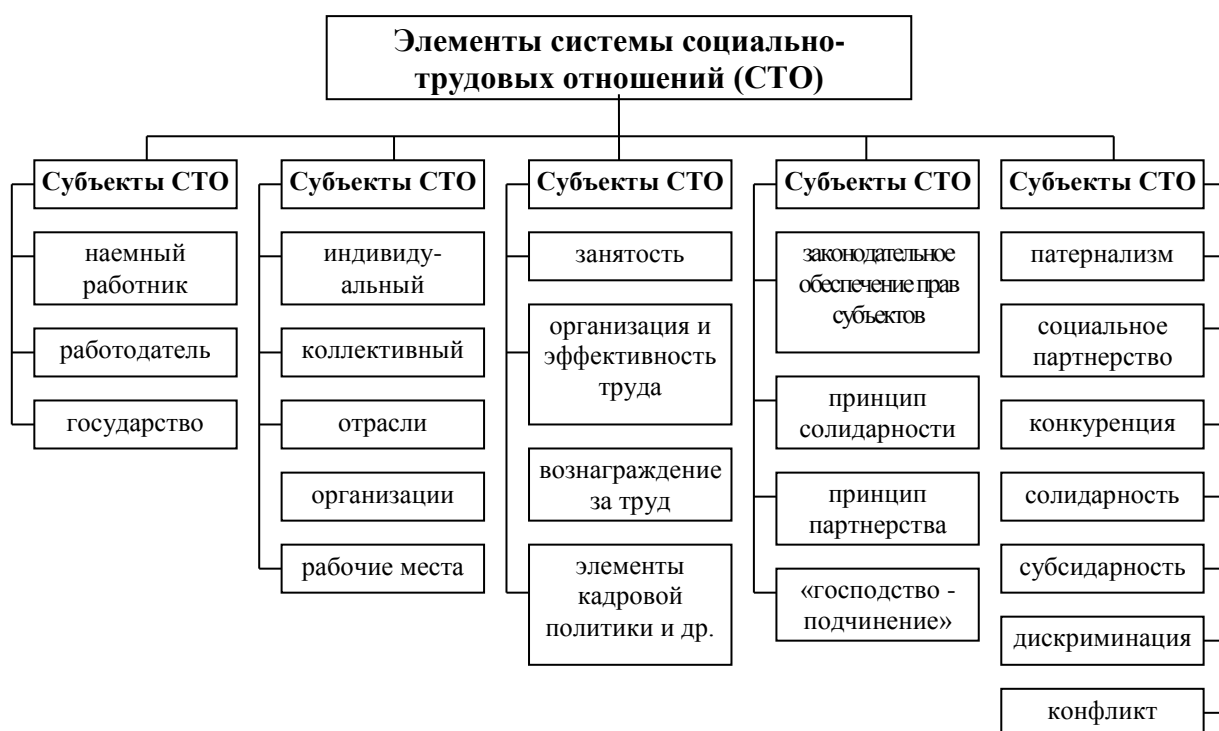


Рисунок 1.2 – Элементы системы социально-трудовых отношений

Одним из субъектов социально-трудовых отношений является наемный работник – гражданин, заключивший трудовой договор (контракт) с работодателем, руководителем организации или отдельным лицом на проведение определенной работы в соответствии со своими способностями, профессиональными знаниями, квалификацией и т.д. На практике в качестве наемного работника как субъекта социально-трудовых отношений могут выступать и индивидуум, и группы работников, различающиеся по своему социальному, профессиональному, территориальному и другому положению, по направленности интересов, мотивации труда и многим другим

признакам.

Защищают социально-трудовые интересы наемных работников профессиональные союзы – массовые организации, объединяющие наемных работников. Однако это не исключает возможность существования других организационных форм объединения наемных работников.

Работодатель – это человек, работающий самостоятельно и постоянно нанимающий для работы одного или многих лиц. Работодатель может быть собственником средств производства или его представителем, например: руководитель организации, не являясь ее собственником, выступает в качестве работодателя.

Государство в системе социально-трудовых отношений в условиях рыночной экономики выступает в следующих основных ролях: законодатель, координатор и организатор регулирования этих отношений, работодатель, посредник и арбитр при трудовых спорах.

Уровень социально-трудовых отношений определяется свойствами социальной среды, в которой функционируют субъекты этих отношений, т.е. можно выделить индивидуальный и коллективный уровень, уровень отрасли, организации, рабочего места и др.

В качестве предметов индивидуальных социально-трудовых отношений выступают различные стороны трудовой жизни человека на разных этапах его жизненного цикла: трудовое самоопределение, профориентация, наем-увольнение, оценка труда, условия и оплата труда, вопросы пенсионного обеспечения и т.д. Предметом коллективных социально-трудовых отношений является кадровая политика, включающая весь спектр деятельности организации по управлению персоналом.

Типы социально-трудовых отношений характеризуют социально-психологические, этические и правовые формы взаимоотношений субъектов в процессе трудовой деятельности. основополагающую роль в формировании типов социально-трудовых отношений играет принцип обеспечения равенства прав и возможностей субъектов этих отношений. Реализация этого принципа в сочетании с принципами солидарности и равноправного партнерства или же с принципом «господства – подчинения» служит основой различных типов социально-трудовых отношений, характеристики которых представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2 – Характеристика основных типов социально-трудовых отношений

Типы социально-трудовых отношений	Характеристика
Патернализм	Жесткая регламентация способов поведения субъектов социально-трудовых отношений, условий и порядка их взаимодействия со стороны государства или руководства организации
Социальное партнерство	Защита интересов субъектов социально-трудовых отношений и их самореализация в политике согласования взаимных приоритетов по социально-трудовым вопросам для обеспечения конструктивного взаимодействия
Конкуренция	Соперничество субъектов социально-трудовых отношений за возможность и лучшие условия реализации собственных интересов в социально-трудовой сфере
Солидарность	Взаимная ответственность людей, основанная на единомудии и общности их интересов, за перемены в системе социально-трудовых отношений и достижение согласия в принятии общественно важных решений в социально-трудовой сфере
Субсидиарность	Стремление человека к личной ответственности за достижение своих осознанных целей и свои действия при решении социально-трудовых проблем
Дискриминация	Произвольное, незаконное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений, в результате которого нарушаются принципы равенства возможностей на рынках труда
Конфликт	Крайняя степень выражения противоречий интересов и целей субъектов в социально-трудовых отношениях, проявляющаяся в форме трудовых споров, забастовок, локаутов

Для нормального функционирования система социально-трудовых отношений нуждается в регулировании и управлении на всех уровнях (госу-

дарственном, региональном, организации) на основе государственной программно-нормативной регламентации, охватывающей все направления социально-трудовой сферы: занятость, условия и оплата труда, демографическая политика, миграционная политика и т.д. На уровне организации регулирование социально-трудовых отношений осуществляется с помощью системы коллективных договоров, в рамках которых определяются согласованные позиции работников той или иной организации и их работодателей по решению важнейших вопросов условий и оплаты труда, социальных выплат и компенсаций, социального обеспечения и страхования и т.д. Многоуровневая система регулирования социально-трудовых отношений в представлена на рис. 1.3

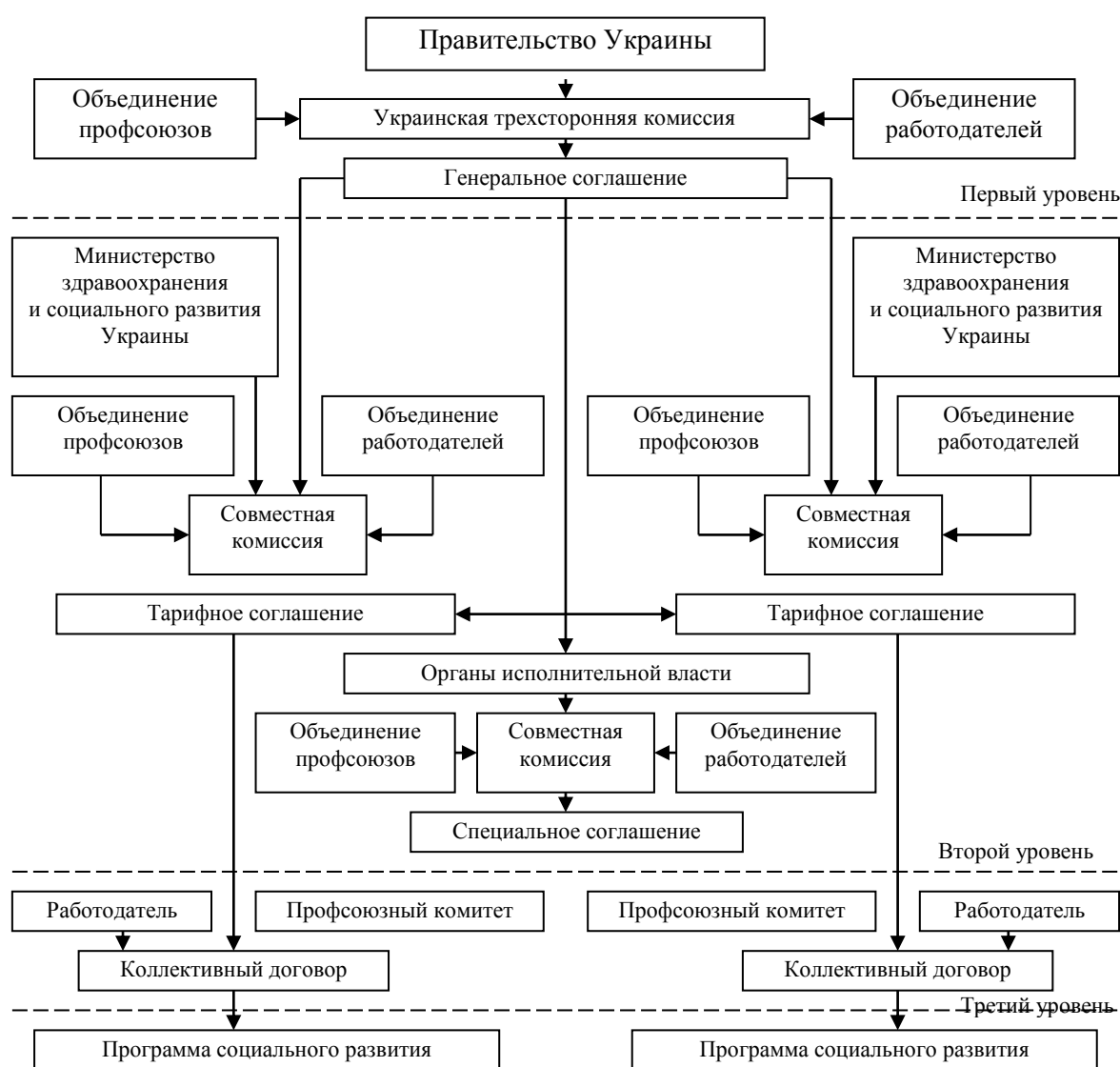


Рисунок 1.3 – Система регулирования социально-трудовых отношений

1.3.2 Рынок труда и его характеристики

Важнейшей сферой социально-трудовых отношений является **рынок труда, в развитой рыночной экономике представляющий собой совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве**. Основными характеристиками рынка труда выступают предложение рабочей силы, т.е. контингент незанятого населения, ищущего работу, и спрос на рабочую силу или неукомплектованные рабочие места, отражающие неудовлетворенную часть общей потребности народного хозяйства в кадрах. Рынок труда может быть открытым и скрытым.

Открытый рынок труда – это экономически активное население, которое ищет работу и нуждается в подготовке, переподготовке, а также все вакантные рабочие места во всех секторах экономики.

Скрытый рынок труда – это лица, которые формально заняты в экономике, но в то же время в связи с сокращением производства или же с изменением его структуры могут быть высвобождены без ущерба для производства.

В зависимости от степени развития рыночных отношений рынок труда может быть частичным (фрагментарным), регулируемым, организованным, теневым (нерегулируемым).

Частичный (фрагментарный) рынок труда предполагает ограниченное действие фактора спроса и предложения рабочей силы на основе нормативного регулирования труда (трудовое законодательство, регулирующее вопросы найма и увольнения работника, условия труда, его оплату и т.п.).

Регулируемый рынок труда создает правовые основы поведения субъектов, выступающих на рынке труда, и предполагает наряду с законодательным регулированием экономических, социальных и трудовых отношений широкоразвитую систему коллективных договоров как источника нормативного регулирования.

Организованный рынок труда – высшая степень развитости рынка труда, предполагающая, во-первых, развитую инфраструктуру, включающую комплекс организаций и учреждений, обеспечивающих функционирование рынка труда; во-вторых, тесное взаимодействие политики занятости с другими направлениями социально-экономической и технической политики

(научно-техническая политика, политика структурных изменений в экономике, в области образования, пенсионного обеспечения, семейная политика и пр.).

Теневой (нерегулируемый) рынок труда включает нерегулируемые формы занятости, проявляющиеся в уклонении от налогов и статистического учета, несоблюдении трудового законодательства и условий коллективных договоров и предполагающие самые разнообразные виды трудовой деятельности: нелегальный труд, работу по совместительству, подряды, надомничество, кооперативы и т.д., но только в том случае, когда они не контролируются государственными органами и профсоюзами.

В зависимости от контингента работников, занятых по определенным профессиям и работам в отдельных отраслях промышленности или сферах экономики, складывается так называемая сегментация рынка труда, под которой понимается разбивка рынка на отдельные секторы-сегменты на основе различий в нуждах, характеристиках или поведении работников. При этом происходит разделение предложения рабочей силы и спроса на нее на группы, объединяющие совокупности людей, которые одинаково реагируют на один и тот же побудительный мотив занятости.

Политика занятости, проводимая в различных странах, определяет наличие двух основных моделей рынка труда – внешнего и внутреннего. Слагаемыми формирования модели рынка труда являются системы профподготовки, методы повышения профессионального и квалификационного уровня, практика продвижения работников и заполнения вакантных рабочих мест, особенности регулирования кадровой политики организаций на основе коллективных договоров. Каждой модели рынка труда соответствуют и свои системы производственных отношений.

Внешний рынок труда предполагает географическую и профессиональную мобильность рабочей силы между организациями. В рамках такого рынка предприятия комплектуются кадрами со стороны, подбирают готовых работников, рассчитывая на их подготовку вовне, в том числе на других предприятиях; основная форма подготовки кадров – ученичество.

Внутренний рынок труда основывается на профессиональном движении работников внутри организации. Профессии работников, замкнутые внутренним рынком труда, сложнее использовать в других организациях, так как они имеют специфический, присущий данной организации харак-

тер. Кроме того, и система производственных отношений на внутреннем рынке труда, где и гарантии занятости, и материальное положение работника (уровень заработной платы, объем социальных выплат и льгот) зависят от стажа работы на данном предприятии, препятствуют переходу работника в другие организации.

В условиях многообразия форм собственности, разных уровней развития отдельных регионов, особых условий занятости в мегаполисах и монопромышленных городах возможно существование в рамках общенационального рынка труда различных региональных моделей. Так, рынок труда в крупных индустриальных центрах с развитой инфраструктурой может успешно функционировать в открытом режиме: работники, уволенные с одного предприятия, имеют широкий выбор трудоустройства; период безработицы у этих лиц, как правило, непродолжителен. Иное дело на территориях, где функционирует одна крупная организация, в которой работает подавляющее большинство трудоспособного населения этой территории. Спад производства или его остановка в этом случае имеют тяжелые последствия для жителей данного региона. В сельских районах с перерабатывающей сельскохозяйственную продукцию промышленностью, в регионах с сезонными отраслями промышленности рынки труда также имеют свои особенности.

В связи с этим можно сказать, что региональная структуризация рынка труда является важнейшим компонентом политики занятости. Другим важным видом структуризации рынка труда является структуризация по демографическим и профессиональным признакам отдельных категорий и групп трудоспособного населения.

По **демографическим** признакам различаются рынки труда молодежи, женщин, инвалидов, пожилых трудящихся, отличающиеся различной степенью мобильности рабочей силы, различным уровнем трудоспособности и активности на рынке труда и прочими характеристиками.

К **профессиональным** рынкам труда можно отнести: рынок труда инженеров, рынок труда ученых, рынок труда учителей, рынок труда врачей и т.д. На профессиональных рынках труда работников объединяют профессиональные интересы, выходящие за рамки организаций, где они заняты. За рубежом для специалистов высшей и средней квалификации нередки случаи объединения в профессиональные организации, общества или

ассоциации инженеров, врачей и т.п.

Структуризация рынка труда по различным признакам позволяет проводить дифференцированную политику на рынке труда.

Различный уровень гарантий занятости у разных категорий работников привел к образованию так называемого дуального рынка труда, который предполагает деление работников на тех, у кого сильные гарантии занятости, высокая заработная плата, социальные льготы, иначе говоря – высокое качество трудовой жизни, и на тех, у кого слабые гарантии занятости. Дуальный рынок труда может существовать как в экономике в целом, так и в отдельных отраслях и на предприятиях, разделяя всех занятых на первичный и вторичный рынки труда.

Важное значение в условиях перехода к рынку приобретают гибкие формы занятости или **гибкий рынок труда** – комплекс мер социально-экономического, производственного и юридического характера для быстрого приспособления деятельности организаций к изменяющимся условиям хозяйствования.

Гибкость рынка труда включает несколько основных аспектов: территориальную и профессиональную мобильность рабочей силы; гибкость издержек на рабочую силу (включая гибкость уровня, структуры и дифференциации заработной платы); гибкость в управлении людскими ресурсами на уровне предприятия (наем, ротация, редукция, увольнение); гибкость регулирования рабочего времени.

Таким образом, управлению подвергаются как спрос, так и предложение труда со стороны рабочей силы организации. На расширение предложения оказывают влияние такие действия администрации, как заполнение рабочих мест путем перемещения собственных работников; поощрение освоения работниками других профессий; учет личных интересов работников; поощрение разумной внутриорганизационной текучести.

Воздействие на работника с целью приспособления его к потребностям производства и обеспечения его эффективной занятости осуществляется через требования к качеству рабочей силы, ее квалификации, через мотивацию к труду, активное подключение работника к профессиональной мобильности и т.д.

Только будучи правильно организованным, процесс потребления рабочей силы на внутреннем рынке труда обеспечивает полное использование

трудового потенциала работника, его возможностей, личностных качеств.

1.4. Государственная система управления трудовыми ресурсами

Государственная система управления трудовыми ресурсами Украины включает совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, централизованно регулирующих основные социально-трудовые отношения, а также методы управления и механизм их использования. Ее задачами являются: принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающих вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и конфликтных ситуаций и т.д. В условиях рыночных отношений государственное регулирование социально-трудовых отношений носит ограниченный характер и, как свидетельствует опыт развитых стран, касается вопросов трудового законодательства, занятости, оценки уровня жизни и некоторых других.

В условиях современной Украины для сферы труда характерен переход от монополии государства в административном определении правил регулирования социально-трудовых отношений к их программно-нормативной регламентации на принципах демократизации и регионализации. Это означает установление при помощи нормативных актов (законов, указов, постановлений) границ, в рамках которых действуют субъекты социально-трудовых отношений. К таким нормативным актам относятся: основы законодательства о труде, пенсионное законодательство; закон об индексации доходов населения; закон о занятости; нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан (инвалидов, молодежи, матерей с детьми), профессиональных групп трудящихся и т.п.

Трудовой кодекс Украины регламентирует трудовое поведение в различных ситуациях (прием на работу, увольнение, охрана труда, компенсации работникам, отпуска и т.д.) представителей администрации, наемных работников, профсоюзов. Закон о банкротстве предприятий в отдельных статьях регулирует отношения между трудовым коллективом и администрацией в случае санации (банкротства) предприятия, охватывая более узкий круг вопросов (выплата заработной платы и порядок увольнения). В за-

конодательстве закреплены права и обязанности сторон и в таких вопросах, как защита от дискриминации, применение детского труда, безопасность, гигиена труда и др.

Программы подразделяются на федеральные, призванные решать проблемы общенационального или межрегионального масштаба (например, Программа содействия занятости населения, Программа поддержки малого предпринимательства), отраслевые (например, Программа санации неперспективных и особо убыточных шахт и разрезов угольной промышленности), частные (например, программа самозанятости).

Состав основных органов и организаций, образующих государственную систему управления трудовыми ресурсами Украины выполняет следующие составляющие.

Законодательная власть осуществляет принятие законов, содержащих обязательные правила поведения, в том числе в области социально-трудовых отношений. Она представлена Верховным Советом Украины.

Законы в области трудового законодательства принимаются Верховным Советом Украины.

Значительную роль в осуществлении парламентского контроля играют комитеты. Комитеты и комиссии – органы, способствующие эффективной деятельности парламента, реализации его компетенции через подготовку, экспертизу, обоснование законов и других нормативных документов.

Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов; на них возлагается исполнительно-распорядительная деятельность. Исполнительную власть осуществляет Правительство Украины, формируемое Президентом. Правительство обеспечивает соответствие Конституции Украины, нормативных указов Президента в области социально-трудовых отношении на практике.

Деятельность Правительства охватывает, по существу, все стороны жизни общества. В сфере управления экономикой оно разрабатывает федеральный бюджет, программы экономического развития. В сфере социальной политики – программы социального развития и др. Правительство формирует отраслевые министерства, службы и агентства и в их числе как специализированные на вопросах труда и управления трудовыми ресурсами, так и образовательные, научные. В состав отраслевых и иных министерств и ведомств входят подразделения по управлению кадрами, трудом, оплатой

труда и т.п.

Судебные органы осуществляют правосудие: наказание нарушителей, разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства. Судебную власть представляют суды: Верховный, Высший Арбитражный и Конституционный, а также Министерство юстиции.

Министерство юстиции обеспечивает реализацию государственной политики, в том числе в социально-трудовой области. Его задачами являются:

- участие в правовом обеспечении нормотворческой деятельности Президента и Правительства (проводит экспертизу законов, разрабатывает проекты нормативных актов);
- государственная регистрация нормативных актов центральных органов федеральной исполнительной власти, затрагивающих права, свободы и законные интересы граждан;
- организация и развитие системы юридических услуг в целях реализации прав, свобод и законных интересов граждан;
- сотрудничество с ассоциациями адвокатов в интересах развития правовой помощи гражданам;
- повышение квалификации кадров учреждений и организаций юстиции;
- участие в правовом просвещении граждан и др.

В решении ряда социально-трудовых проблем важную роль играют также различные организации **профсоюзов** (при заключении коллективных договоров, генерального и отраслевых (тарифных) соглашений и др.). Через профсоюз работники и работодатели договариваются по следующим вопросам: форма, система, размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты; механизм регулирования оплаты труда, исходя из роста цен, уровня инфляции; занятость работников; продолжительность рабочего времени и времени отдыха, а также отпусков; меры по улучшению условий и охраны труда; медицинское и социальное страхование; интересы работников при приватизации предприятий и ведомственного жилья; техника безопасности и охрана здоровья работников на производстве.

В профсоюзном движении Украины сейчас выделяются следующие организационные объединения:

- традиционные (официальные) профсоюзы (ФНПР – Фонд независимых профсоюзов Украины). В их структуру входят отраслевые профсоюзы и региональные профобъединения;

- альтернативные профсоюзы демократической ориентации;

- локальные профсоюзы – немногочисленные, организационно обособленные в масштабах города;

- профсоюзы работников негосударственного сектора.

Многие вопросы управления трудовыми ресурсами рассматриваются с учетом международных соглашений, конвенций и других документов в области труда, которые являются обязательными для государств – членов МОТ, каковым является и Украина.

Центральным органом исполнительной власти, осуществляющим руководство работой по обеспечению единой государственной политики в области труда, занятости и социальных вопросов и одновременно координирующим работу по этим направлениям в Украине, является Министерство социального развития, которое работает во взаимодействии с центральными органами исполнительной власти. Это министерство, подведомственные ему организации, учреждения, предприятия и органы по труду и занятости населения образуют единую государственную систему управления социально-трудовыми вопросами в Украине.

Международная организация труда (МОТ) – трехсторонняя организация, в которой представлены работники, работодатели и государственные органы с равными правами в процессе принятия решения. Результаты этой деятельности ежегодно обсуждаются на трехсторонней конференции труда.

Цели МОТ – выработка соглашений, международных конвенций в области труда для последующей их ратификации государствами – членами МОТ; создание системы контроля и наблюдения за выполнением принципов и стандартов, устанавливаемых конвенциями в области трудовых отношений; разработка проектов и программ по оказанию помощи мелким предприятиям в целях роста занятости населения в странах третьего мира; изучение и анализ тенденций и выработка направлений развития систем профессионального обучения в мире; проведение международных конференций, семинаров по вопросам трудовых отношений (социальное партнерство, условия и оплата труда, трудовое законодательство, занятость населения и т.д.) и др.

Государственную систему управления трудовыми ресурсами Украины можно охарактеризовать с двух сторон: с точки зрения тех задач, функций, процессов, выполнение которых она должна обеспечить и для решения которых создана; и с точки зрения организационно-структурного состава, т.е. наличия органов государственной власти и управления, исследовательских и учебных институтов и организаций, призванных выполнять эти задачи и функции.

По составу и характеру задач государственная система управления трудовыми ресурсами в ее нынешнем виде охватывает достаточно широкий круг проблем, включая научные исследования и их практическую реализацию в сферах социально-трудовых отношений в Украине, мотивации и оплаты труда, организации и нормировании труда, изучения и регулирования занятости населения и его миграции, трудового законодательства, охраны и условий труда, уровня жизни, социального партнерства, профессионального обучения и повышения квалификации и т.д.

Основными направлениями совершенствования государственной системы управления трудовыми ресурсами являются:

- проведение глубокого всестороннего анализа проблем управления трудовыми ресурсами страны с точки зрения их формирования, использования, развития, занятости, миграции. Необходимость в таком анализе объясняется тем, что в условиях рыночной экономики происходит определенное перераспределение объема задач в области социально-трудовых отношений между федеральными и региональными органами управления. Некоторые вопросы, например в области оплаты и мотивации труда, в значительной степени находятся в компетенции самих предприятий и организаций;
- тщательное изучение и анализ направлений исследований таких организаций, как НИИ труда и социального страхования, Украинский центр охраны и производительности труда, с целью определения и более четкого разграничения направлений их исследований и разработок, устранения дублирования и переориентации их деятельности на рыночные условия хозяйствования.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 1

1. Назовите исторические вехи становления в Украине современных видов предпринимательства.
2. Что определяло особенности социально-трудовых отношений в советский период отечественной истории?
3. Назовите группы теорий управления персоналом и видных ученых – представителей этих теорий.
4. Как менялись задачи руководителей организаций с развитием теорий управления персоналом?
5. Назовите основные этапы развития управления персоналом.
6. Перечислите условия, образующие социальную среду организации.
7. Как социально-экономическое положение страны влияет на организацию, ее социальную среду?
8. В чем состоят особенности социологии труда как научной дисциплины?
9. Какие признаки характеризуют трудовую деятельность как социальное явление?
10. Раскройте содержание основных социальных функций труда.

2. СУЩНОСТЬ И ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Управление персоналом как определяющая функция менеджмента

На предприятии, как отмечает видный представитель классического менеджмента Анри Файоль, выделяют 5 сфер:

- 1) техническая;
- 2) коммерческая;
- 3) финансовая;
- 4) сфера учета;

5) управленческая, или менеджерская сфера, которая обеспечивает целостность функционирования всех сфер предприятия.

Менеджмент – это вид деятельности по руководству людьми для достижения оптимальных экономических результатов предприятия. Менеджмент включает в себя управление всеми ресурсами предприятия: сырьевыми, финансовыми, а также трудовыми, т.е. персоналом в целях наиболее эффективной производственной деятельности.

Соответственно, менеджер – это специалист по управлению, который определяет: что делать, как (т.е. используя какие средства производства, технологию) и кто будет выполнять намеченное, т.е. включает и управление персоналом.

Персонал – это совокупность наемных работников определенного предприятия. Анри Файоль рассматривает персонал предприятия как «социальный организм».

Процесс управления, в понимании А. Файоля, состоит в достижении определенных целей при гармоничном функционировании «материального и социального организма предприятий».

В своей работе «Общее и промышленное управление» (1916 г.) А. Файоль писал: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. Предвидеть, т.е. учитывать грядущее и вырабатывать программу действия; организовывать, т.е. строить двойной – материальный и социальный организм предприятия; распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежаще работать; координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным

правилам и отдельным распоряжениям».

Персонал образует наиболее сложную для управления социальную составляющую предприятия. Она чрезвычайно чувствительна к методам управленческого воздействия. Если такое воздействие осуществлять с помощью грубых и устаревших методов, то эффективность производства падает. В то же время точные решения, верно выбранные методы воздействия могут дать значительное превышение ожидаемых результатов по отношению к произведенным вложениям. Поэтому управление персоналом рассматривается в качестве ключевого в системе управления предприятием, как определяющая функция менеджмента.

Управление персоналом – составная часть системы управления, определяющая функции менеджмента, так как включает не только функциональное подразделение, занимающееся работой с персоналом, но и всех руководителей от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями и т.д. Одним словом, система управления персоналом является «стержнем» системы управления организации.

2.2. Управление персоналом как закономерный процесс развития

Персонал включает всех работников организации, исключая его собственника, если он не выполняет каких-либо производственных функций. Любое управление есть управление людьми, поэтому управление персоналом неразрывно связано со всей историей управления. Однако до начала XX века управление персоналом как специфическая функция не выделялось из управления в целом и осуществлялось на основе опыта, традиции и здравого смысла.

Значимость руководства персоналом в древности резко повышалась при управлении большими массами людей: армиями, строителями крупных сооружений (пирамид, каналов и т.д.).

Первые шаги на пути специализации функции управления персоналом были сделаны в средневековых гильдиях и цехах – объединениях ремесленников: каменщиков, кожевников, плотников и т.п. В них проявлялась забота об улучшении условий труда, оплаты и жизни работников, обучение учеников, а также осуществлялось регулирование профессиональной карье-

ры.

Развитие капитализма, промышленная революция вытеснили цеховую организацию. На смену мануфактурам и мастерским пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жестким и детальным разделением, в том числе поляризацией управленческих и исполнительских функций. Это привело к повышению интенсивности и эксплуатации труда, усилению отчуждения простых работников от управляющих, к обострению социальных конфликтов на предприятии и в обществе в целом.

По мере распространения новой техники возрастала и конкуренция между фабриками, выпускавшими однородную продукцию. Снижение издержек производства при применении машин одинаковой производительности обеспечивалось за счет повышения интенсивности труда рабочих при удлинении рабочего дня и относительном снижении их зарплаты. Дисбаланс рынка труда в пользу значительного превышения предложения рабочей силы над спросом позволял это делать на основе все более жестких мер административного принуждения. Смертность рабочих, особенно малолетних, была огромной. Все это неминуемо вело к обострению производственных отношений, а нарушение гражданских прав на фоне безысходной нищеты побуждало рабочих не только к профессиональной, но и социальной консолидации. Последствия углубления такой социально-экономической ситуации возможно было прогнозировать. Это все описал Карл Маркс в «Капитале».

Применение феодальных методов управления персоналом на фабриках противоречило эффективному использованию новой техники. Неисправимым пороком этого типа организации труда было присущее ей противопоставление интересов наемных рабочих и администрации в участии в производственном процессе.

Поэтому представляется закономерным, что первые эксперименты по реформированию феодальных методов управления в пользу гуманизации дали высокие экономические результаты. Одним из первых такой эксперимент, который можно было бы классифицировать как управленческую инновацию, осуществил преуспевающий английский управляющий текстильной фабрикой Роберт Оуэн. Он создал производственные общины, в которых принуждение к труду отвергалось, а провозглашалась взаимная мо-

ральная ответственность всех членов общины за результат ее деятельности. При этом предполагалось уравнивание как в распределении, так и в отношении владения средствами производства. Допускались некоторые своеобразные формы морального стимулирования, так, например, каждому работнику за хорошую работу выдавались дощечки белого цвета, а плохо работающему – черного цвета. Каждый чувствовал себя ответственным не перед эксплуататором-хозяином, которого и обмануть было не грех, а перед своими товарищами, во всем между собой равными и имеющими одни и те же интересы.

Очевидно, что такие сообщества могли существовать в то время только как замкнутые социальные системы. Взаимодействие с социальной средой неминуемо разрушало моральные основы их объединения, что и подтвердил дальнейший ход истории.

Однако общины Оуэна просуществовали в Англии достаточно продолжительное время, чтобы показать не только действенность новых принципов управления людьми, исключая субъективный произвол управленческого воздействия в пользу гуманизации производственных отношений, признания личностных ценностей каждого работника.

Историческое развитие общественных процессов убедительно свидетельствовало о стремлении трудящихся не к экономической уравнительности, а к гражданскому равенству и свободе, что было основой для реформирования системой управления на производстве, персоналом для создания новой культуры организации труда как главного фактора повышения производительности труда.

Общественная потребность в реформировании системы управления на производстве, основанной на идеях гражданского равенства и свободы, наиболее отчетливо проявилась и нашла свою практическую реализацию в США, чему способствовало ситуация на американском рынке труда, где спрос на рабочую силу опережал ее предложение. Это отличало рынок труда США от европейских стран, где предложение рабочей силы превышало потребности развивающейся промышленности. Этому были две причины:

1) демографическая ситуация, определяемая меньшей, чем в Европе, плотностью населения;

2) особенные социально-экономические причины.

Если в Европе обеспечение промышленности рабочей силой осу-

ществлялось за счет обезземеливания крестьян, вытеснения их из сельскохозяйственного производства, то в США наблюдался противоположный процесс массового наделения землей всех граждан, желающих заняться крестьянским трудом.

В силу этого в американской промышленности наблюдался рост стоимости рабочей силы. Однако при этом управление трудом осуществлялось на основе традиции феодальной мануфактуры, ориентированной на использование большого количества дешевой рабочей силы с помощью негативных стимулов (экономические санкции, увольнения), что вызывало недовольства работников и актуализировало проблему совершенствования управления персоналом.

Одним из первых, кто обратился к этой проблеме, был видный представитель классического менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915 гг.). Результаты его исследования и составили фундамент научного менеджмента и теории управления персоналом.

Первоначально Тейлор пытался решить вопрос роста производительности труда путем совершенствования традиционной техники, за счет совершенствования режимов обработки металлов. Однако это успеха не принесло, так как лимитировалось низкой производительностью подсобных рабочих, занятых ручным трудом, что не позволяло существенно повысить экономическую эффективность производства в целом.

Осознание этого факта побудило Ф.У. Тейлора кардинальным образом изменить предмет своих исследований и сконцентрировать свое внимание на проблемах организации труда. Он делает вывод, что хорошая организация при плохом оборудовании дает лучшие результаты, чем наилучшее оборудование при слабой организации.

Он убедился в бесперспективности совершенствования мануфактурной организации труда, неисправимым пороком которой было:

- 1) присущее ей противопоставление интересов наемных рабочих и администрации по участию в производственном процессе;
- 2) жесткий надзор за рабочими;
- 3) негативная оценка всякой инициативы по совершенствованию процесса труда с целью повышения заработка при постоянном стремлении администрации повысить интенсивность труда рабочих;
- 4) расплывчатость регламентов трудовой деятельности в пользу субъ-

ективной их трактовки администрации фабрики.

Революционность идей Ф. Тейлора состояла в коренном изменении взаимодействия в производственном процессе производственного и управленческого персонала от прежней конфронтации к социальному партнерству.

Тейлор выдвинул строгую научную систему рациональной организации труда. В ее основу положены четыре научных принципа, которые он называл законами управления:

1. Создание администрацией научного фундамента, заменяющего собой старые грубые практические методы работы, научное исследование каждой операции.

2. Отбор рабочих на основе научных критериев, их тренировка и обучение.

3. Сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ.

4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей между рабочими и администрацией.

Старая система управления отвергалась Тейлором прежде всего за субъективизм, произвол и некомпетентность, там, где должны царить объективность и строгий расчет. Предприниматель по собственному усмотрению снижал рабочим расценки, подбирал оборудование и кадры. И никто не мог обуздать этот произвол.

В противоположность этому развитие научной организации труда предполагает выработку правил, законов, которые ставят заслон субъективизму и произволу.

В научно организованном управлении, полагал Тейлор, должны существовать объективные законы или истины, которым обязаны в равной мере подчиняться все: и администрация, и рабочие. Речь идет о нормах трудах, которые устанавливаются в научных экспериментах, но согласуются и принимаются обеими сторонами – работниками и работодателями и признаются ими как объективный закон, стоящий выше всякого произвола и субъективизма, а перед законом все равны и независимо от должности обязаны ему подчиняться.

Система научного управления Тейлора впервые поставила трудовые отношения на четкую правовую основу. Это и есть новый тип сотрудниче-

ства, при котором враждующие стороны становятся равными партнерами.

Теория и практика тейлоризма господствовала в странах Запада на протяжении нескольких десятилетий, вплоть до 80-х гг. XX века. Однако впоследствии тейлорийская модель труда и управления все чаще стала пробуксовывать.

Причиной определенного устарения тейлорийской системы организации производства и управления явилось повышение роли персонала в современном обществе, что было обусловлено следующими обстоятельствами:

1. Принципиальные изменения содержания труда, вызванные применением новой техники, технологии и методов производственной техники. Автоматизация производства освободила человека от большинства механических функций, повысила интеллектуальное содержание труда, значимость ответственности и самоконтроля работника.

2. Макроэкономические факторы: обострение конкуренции на мировом рынке, повышение значимости качества продукции.

3. Широкое использование коллективных форм организации труда, в которых, как показал опыт передовых предприятий, многофункциональность и высокая ответственность работника проявляется с максимальной полнотой. Примером широкого использования коллективных форм организации труда является японская система управления, которую называют «коллективистской», в отличие от «индивидуалистической» американской модели. «Коллективистская» система управления предполагает приоритет общих, коллективных целей в системе управления, тесную увязку успеха работника с процветанием всей организации (система пожизненного найма), коллективную заинтересованность в выполнении работы, групповую, корпоративную систему ценностей и т.д.

4. Повышение образовательного и культурного уровня работника, рост его запроса к трудовой деятельности. В 90-е гг. шло формирование нового, более зрелого типа работника, который не довольствуется послушанием и обезличенным, механическим трудовым усердием, а стремится найти в трудовой деятельности смысл жизни, стать активным соучастником или даже «сохозяином» производства. Такого работника никак не устраивает тейлористская система организации труда, предписывающая ему роль механического исполнителя указания руководства.

5. Развитие демократии в обществе и на производстве. Влияние демократии в обществе на персонал и управление им осуществляется путем формирования чувства собственности, достоинства, уважения прав личности (трудовых и социальных прав), ожидания демократического стиля руководства, готовности к участию в делах организации через принятие законов, регулирующих отношения на производстве и защищающих права работников.

Непосредственное воздействие на положение персонала и управление им оказывает производственная демократия: производственная (рабочие) советы, профессиональные организации, тарифные соглашения и т.п. Некоторые предприятия вообще являются коллективной собственностью их работников, которые имеют права на принятие важных управленческих решений.

6. Рост цены труда. В развитых странах цена труда весьма велика.

Все это повышает значимость персонала в современном производстве и одновременно – науки о его эффективном использовании.

История управления человеческими ресурсами представляется нам путем к самостоятельному статусу этого аспекта управления. Ведь долгое время среди других форм управленческой деятельности, будь то сфера производства или сбытовая деятельность, управление человеческими ресурсами рассматривалось лишь как неизбежное зло, которое в некоторой степени может содействовать общим результатам организации. Функции управления кадрами были ограничены, главным образом, наймом и учетом использования рабочего времени, возглавлялись самим руководителем и являлись частью его основной работы.

Развитие капитализма и промышленной революции сопровождалось тем, что на смену мануфактурам пришли фабрики с большим количеством работников, поляризацией управленческих и исполнительских функций, обострением социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом,

В этих условиях у руководителей предприятий появилась потребность в предупреждении, сглаживании и безболезненном разрешении производственных конфликтов, в налаживании партнерских отношений между администрацией и остальными сотрудниками. В новой ситуации традиционные руководители, ведавшие всеми делами организации, уже не справля-

лись с задачей управления персоналом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между сотрудниками и руководством на предприятии требовались специальные работники и даже подразделения.

1912 г. считается приблизительной датой появления отдела кадров в современном смысле слова, хотя на отдельных предприятиях в форме отдела найма они были созданы значительно раньше. В 20-е гг. XX века в США получают распространение службы по благосостоянию, которые занимались налаживанием отношений между администрацией и рабочими, выясняли их настроение, представляли их требования руководству, награждали рабочих за добросовестный труд, устраивали совместные празднества, предотвращали создание союзов, оформляли кадровую документацию.

В 30-е гг. активизировалось профсоюзное движение, возросло вмешательство государства в деятельность корпорации, внимание предпринимателей привлекли рекомендации промышленных психологов и социологов. Работа отдела кадров была переориентирована на разбор жалоб, ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области работы с кадрами на предприятии. Это привело к его переименованию в отдел производственных взаимоотношений.

Экономическое развитие индустриально развитых стран в послевоенный период было связано с повышением роли научно-технического прогресса. В 50-60-е гг. быстрыми темпами развивались новые отрасли, определяющие научно-технический прогресс: атомная, аэрокосмическая, радиотехническая, химическая, электротехническая. Трудовые ресурсы, реагируя на эти изменения, обретали новые качества: все больше появлялось грамотных работников с иным отношением к участию в труде, к условиям и организации трудового процесса.

Однако руководители большинства крупных предприятий в эти годы исходили из незыблемости сложившейся системы технократического управления. Основные усилия менеджмента в области управления человеческими ресурсами в этот период были сосредоточены вокруг юридического обеспечения в системе трудовых отношений в корпорации, разработки многочисленных внутрифирменных стандартов и нормативов, регламентирующих организацию и оплату труда.

Постепенно бюрократическое управление человеческими ресурсами вступило в серьезное противоречие с интенсивным развитием научно-

технического прогресса. Проявлением этого было усиление отчужденности персонала в производстве большинства развитых стран, падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть кадров. В начале 70-х гг. XX века на заводах Форда, «Вольво» оно достигало около 30 %. В этот период отмечалось, что в США американские рабочие в своем большинстве испытывают чувство безысходности, неполноценности. Причины виделись в отчуждении рабочих высокой интенсификацией труда, в чрезмерном использовании среднеурочных работ и т.д.

Негативные тенденции в первую очередь ощутили корпорации, ориентированные на ускорение научно-технического прогресса. Их контрмерами стало внедрение экспериментальных систем организации труда, которые были направлены на сглаживание негативных последствий отчуждения работников, выраженные в пассивном поведении, либо в протесте против существующих условий трудовой деятельности. В этот период внедряется метод обогащения труда, который предполагал следующее:

- наделение рабочих дополнительными полномочиями по принятию решений, касающихся вопросов их текущей деятельности;
- устранение жестких форм контроля и повышение роли самоконтроля, рост ответственности за выполненную работу;
- ведение более разнообразных и сложных рабочих заданий, повышающих интерес к работе;
- обеспечение каждого работника «обратной связью» со своим руководством.

Было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управление персоналом в том числе. Изменения коснулись, в первую очередь, форм коопераций труда, системы материального стимулирования, организации рабочего времени, подходов к «участию в управлении» корпорациями.

Поиски менеджмента привели к применению новых модификаций коллективных форм организации труда, таких как «группы бездефектного производства» (с коллективной ответственностью за снижение брака), возникли прообразы «кружков качества».

Стала совершенствоваться система материального стимулирования, усилилась зависимость размеров вознаграждения от конечных результатов работы сотрудника и деятельности компании в целом.

Менеджмент занялся перестройкой традиционной организации рабочего времени. Стали внедряться новые формы организации труда, предполагавшие значительную самостоятельность исполнителя в установлении временных границ в своей трудовой деятельности (начало и окончание работы, перерывы для отдыха и др.)

Большой интерес стал проявляться к проблеме участия работников в управлении. Это было связано как с развитием демократии, так и с желанием использовать организаторский, творческий и интеллектуальный потенциал рабочих и служащих. Вопросы труда и производства согласовывались администрацией и персоналом через систему коллективных договоров, стали создаваться советы предприятия.

В конце 70-х гг. XX века среди руководителей организаций стало все более распространяться понимание того, что переход к новому типу экономического развития неотделим от качественного совершенствования всей системы управления трудом, что управление человеческими ресурсами является фактором эффективности организации, важность которого постоянно возрастает.

Важнейшими особенностями современного процесса совершенствования внутрифирменного управления являются:

- расширение полномочий исполнителей на местах и изменение формы контроля;
- совместное принятие хозяйственных решений и создание атмосферы доверия на фирме;
- развитие механизмов планирования карьеры и «пожизненной занятости» для ключевых работников;
- широкое видение проблем и целостный подход к человеческим ресурсам в увязке со стратегическими установками фирмы.

2.3. Управление персоналом: понятие и цели

Предметом науки управления персоналом являются трудовые отношения, выяснение обеспеченности организации кадрами, создание условий для их эффективного использования, профессионального и социального развития в соответствии с целями организации и общества.

В соответствии с этим должно быть обеспечено управление персоналом организации. В настоящее время в нашей стране необходимо совер-

шенствование системы управления персоналом, так как существовавшая административно-командная система не решала множества проблем, возникающих между работодателем и наемным работником, что особенно отчетливо проявилось в последние десятилетия XX века.

Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

1. Иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это административные методы, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

2. Культура, то есть вырабатываемые обществом, организацией совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые заставляют индивида вести себя так, а не иначе без принуждения.

3. Рынок, основанный на использовании экономических рычагов.

В административно-командной системе господствовали жесткие административные методы управления персоналом с помощью плана, приказов и т.д., которые характеризовались прямым директивным характером воздействия на людей.

С переходом к рыночным отношениям происходит отход от жесткого административного воздействия, практически не ограниченной исполнительной власти – к рыночным взаимоотношениям, экономическим методам.

Осуществляемые в Украине рыночные преобразования существенно изменили статус предприятия, установили принципиально новые отношения с государственными органами, с производственными и иными партнерами, работниками.

В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организаций и, соответственно, требует иных (экономических и социально-психологических) методов управления персоналом.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало, хотя в системе управления каждой организации существовал отдел кадров, который занимался приемом и увольнением работников, не занимаясь их управлением, основную

часть работ по управлению кадрами выполняли руководители подразделений.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалась как «администрирование» или «руководство». Действительно, часть объема работ по управлению кадрами брали на себя руководители подразделений.

Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию административных методов руководства.

На предприятиях Украины до последнего времени функции управления персоналом разделены между отделами кадров, подготовки кадров, отделом труда и зарплаты, главным технологом, отделом техники безопасности и лабораторией социально-психологических исследований.

Основные функции отдела кадров, как правило, связаны с оформлением приема и увольнения сотрудников, ведением учета изменений в характеристиках персонала, выдачей различного рода справок и т.д.

Функции отдела труда и зарплаты обычно концентрируются на начислении и учете зарплаты, разработки инструкций в этой области. На многих предприятиях отдел труда занят также расчетами норм труда.

В отделе главного технолога выполняется проектирование технологических процессов, оснастки специального оборудования, а также производятся расчеты по установлению норм труда.

В последние годы на предприятиях Украины стали формироваться комплексные системы управления персоналом.

На предприятиях развитых стран функционирует единая служба управления человеческими ресурсами, подчиненная одному из вице-президентов компании.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела труда и заработной платы, отдела охраны труда и технике безопасности и других.

Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным ростом, предотвраще-

нию конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

Для эффективного управления персоналом необходимо осуществление определенных функций. Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на реализацию целей предприятия.

Управление персоналом включает следующие функции:

1. Определение потребности в кадрах: в рабочих, инженерах, менеджерах и т.д., исходя из стратегии деятельности фирмы.
2. Анализ рынка труда и управление занятостью.
3. Набор, отбор и адаптация кадров.
4. Планирование и контроль деловой карьеры сотрудников организации и их профессионального и административного роста.
5. Управление трудовой мотивацией.
6. Регулирование взаимоотношений руководства с персоналом.
7. Управление конфликтами.

Управление персоналом преследует две цели: организационные и личные. Организационные цели связывают с обеспечением эффективности предприятия, получением максимальной прибыли. К личным целям относят удовлетворенность членством в трудовом коллективе, общением с товарищами, трудом и его оплатой.

2.4. Место и значение человеческого фактора в системе экономических ресурсов. Концепция «человеческого капитала»

Основой благосостояния людей является потенциал страны, который, в свою очередь, определяется экономическими ресурсами.

Экономические ресурсы включают в себя следующие элементы:

1. Природные ресурсы: полезные ископаемые, климат, лес, запасы воды и т.п.
2. Капитал, то есть средства производства: здание, станки, оборудование и т.д.
3. Трудовые ресурсы, которые характеризуются численностью работников и качественными характеристиками населения.
4. Предпринимательская деятельность, которая заключается в способности предпринимателя объединить все виды ресурсов, их рационально использовать для организации какого-либо производства.

Какой из перечисленных видов экономических ресурсов является источником богатства и процветания страны?

Россия богаче всех в мире по природным ресурсам и превосходит все развитые страны Европы по численности населения. Вместе с тем, по показателям качества жизни (потребление продуктов питания, обеспеченность жильем, услугами, состоянию здоровья и т.д.) Россия никогда не выделялась с лучшей стороны, а в последние десятилетия оказалась в числе стран с наиболее низким уровнем благосостояния.

Лидером экономического развития в XVIII веке были Нидерланды, в XIX веке – Англия. С конца XIX века, и особенно после Второй мировой войны, США были лидером по основным показателям экономического развития и благосостояния населения. Однако в последние десятилетия ситуация меняется вследствие того, что некоторые страны имеют более высокие темпы роста ВВП на душу населения, чем США, которые уже потеряли первое место по уровню жизни.

Что касается средств производства, то, разумеется, они выступают важнейшим фактором экономического развития. Так, повышение темпов экономического роста в США, начавшееся в 90-е гг. XX века, обусловлено, прежде всего, использованием так называемых высоких технологий (в США с их помощью создается 30 % ВВП, в Европе – около 10 %), а также усилением иммиграции ученых и специалистов со всего мира, в том числе из России, что подчеркивает тот факт, что технический прогресс при всем его значении не является единственным фактором экономического развития.

Ряд авторов полагает, что развитие страны зависит от численности населения. Преимуществом стран с большой численностью жителей считается емкость рынка сбыта.

Как показывает опыт, влияние численности населения на результаты хозяйственной деятельности нельзя считать однозначным и определяющим. Высокий уровень благосостояния характерен как для стран с большим числом жителей (США, Япония, Германия), так и для небольших стран (Люксембург, Финляндия).

Среди причин, которые обуславливают лидерство стран, в настоящее время наиболее существенными признаются те, которые связаны с качеством трудовых ресурсов.

Совокупность качеств человека, которые определяют производительность, эффективность его труда и могут стать источниками дохода для человека, семьи, предприятия и общества, образуют понятие «человеческий капитал».

Теория «человеческого капитала» из множества качеств, характеристик, составляющих потенциал человека, исследует те, которые существенно влияют на изменения доходов индивидуума, предприятия и общества. Это здоровье, образование, профессионализм, предприимчивость.

Принципиальные идеи теории «человеческого капитала» были сформулированы Адамом Смитом. Наибольшее развитие эта теория получила во второй половине XX века. Результаты исследований в этой области Гарри Беккера были отмечены Нобелевской премией по экономике за 1992 г. Его работа «Человеческий капитал» стала классикой современной экономической мысли. Гарри Беккер осуществил практический расчет экономической эффективности образования.

Инвестиции в человеческий капитал анализируются принципиально так же, как затраты на покупку оборудования, то есть вложения в физический капитал. Однако, несмотря на очевидные аналогии, необходимо учитывать следующие особенности «человеческого капитала»:

1. Права собственности на человеческий капитал не могут быть переданы.
2. Затраты на образование связаны с уменьшением свободного времени, то есть с утратой одного из важнейших благ человека.
3. Изменение человеческого капитала в зависимости от затрат принципиально невозможно измерить с той же точностью, с какой измеряют его применительно к оборудованию.

Опыт развитых стран показывает, что при прочих равных условиях продуктивность труда и доходы возрастают с увеличением затрат на общее и специальное образование. При оценке эффективности образования сопоставляются затраты в настоящем и результаты в будущем. Поэтому индивидуум (или предприятие, общество) должен определять ценности будущих выгод.

Отправным пунктом для Г. Беккера служило представление, что при вкладывании своих средств в подготовку и образование учащиеся и их родители ведут себя рационально, взвешивая выгоды и издержки.

$$\begin{aligned} \text{Рентабельность вложений в образование человека} &= \\ &= \text{доходы от образования} - \text{издержки образования} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Доход от образования} &= \text{пожизненная зарплата тех, кто окончил колледж} - \\ &\quad \text{пожизненная зарплата тех, кто не окончил колледж} \end{aligned}$$

$$\text{Издержки образования} = \text{прямые затраты} + \text{косвенные затраты}$$

Прямые затраты включают оплату за обучение, общежитие и т.д.

Косвенные (упущенные возможности) – это потерянные заработки, то есть заработки, которые могли быть получены студентами за год учебы. По существу, потерянные заработки измеряют ценность времени учащихся, которое пошло на формирование ими своего человеческого капитала.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 2

1. Дайте определения понятий «управление», «менеджмент» и «менеджер».
2. Раскройте сущность персонала как объекта и субъекта управления.
3. Эволюция развития процесса управления персоналом.
4. Раскройте основные функции управления персоналом.
5. Покажите место и значение человеческого фактора в системе экономических ресурсов.
6. Понятие и сущность концепции «человеческого капитала».

3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Концепция управления персоналом в организации

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом организации приведена на рис. 3.1.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшая в их числе социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено, можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения,

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности, какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции.

Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к

начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структуры подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. На рис. 3.2. приведен состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации, объединяющих однородные функции, носителями которых являются различные подразделения по работе с кадрами. В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила и методы, разработанные

наукой и апробированные практикой.

Кадровая политика – это рассчитанная на длительную перспективу линия совершенствования кадров, идеальное направление в кадровой работе, исходя из государственных решений.

Средством реализации кадровой политики является кадровая работа.

3.2. Принципы и механизм управления персоналом

Ключевым принципом управления выступает принцип подбора и расстановка кадров по их личностным и деловым качествам. Этот принцип является краеугольным камнем кадровой политики и предусматривает:

1) преемственность кадров на основе систематического подбора новых работников;

2) обеспечение условий для постоянного повышения деловой квалификации кадров;

3) четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника;

4) сочетание опытных работников с молодыми;

5) обеспечение условий для профессионального и должностного продвижения кадров на основе обоснованных критериев оценки их деятельности и личностных качеств;

6) сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения. Механизм управления кадрами включает уровни:

Советы народных депутатов (формирование, распределение и рациональное использование кадров);

– профсоюзные органы (контролируют соблюдение администрацией прав работников в части их отпусков и др.).

– организации и предприятия – определяют общее направление кадровой политики, осуществляют непосредственную работу с персоналом.

К государственным органам управления относятся органы по труду и социальным вопросам – центры занятости, кадровые службы государственных предприятий, министерств и ведомств. Координация кадровой работы возложена на ГК по труду и социальным вопросам.

В условиях рыночной экономики основными функциями кадровых служб являются:

- прогнозирование и определение текущей и перспективной потребности и источников ее удовлетворения;
- планирование и регулирование целенаправленного движения и профессионально-квалификационного роста кадров, их высвобождения и перераспределения;
- организационно-методическое обеспечение профессионально-экономического обучения, подготовки и переподготовки кадров;
- изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального использования кадров в соответствии с их способностями и склонностями;
- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих, изучение причин текучести и разработка мер по стабилизации кадров;
- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников.

Службы социального развития выполняют следующие основные функции:

- 1) анализ уровня социального развития трудовых коллективов;
- 2) изучение причин текучести кадров, профориентации, обучения, продвижения;
- 3) разработка мероприятий по повышению удовлетворительности трудом, усилению престижности профессий, творческого характера труда, оптимального формирования трудовых коллективов;
- 4) разработка социальных мер по укреплению трудовой и производственной дисциплины, созданию приятного социально-психологического климата, определению наиболее эффективных форм и методов материального и морального стимулирования работников.

Таким образом, комплексный подход к управлению персоналом предполагает интеграцию функций управления трудом, кадрами и социальным развитием на единой организационной основе, в качестве которой выступает служба управления персоналом предприятия, организации. Примерная структура современной кадровой службы приведена на рис. 3.3.

3.3. Построение системы управления персоналом

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (табл. 3.1). Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования управления персоналом организации.

Таблица 3.1 – Принципы построения системы управления персоналом в организации

Принцип	Содержание принципа
1	2
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленность функций управления персоналом и соответствие целям производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.
Первичность функций управления персоналом	Состав подсистем управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.
Экономичность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.

<i>1</i>	<i>2</i>
Прогрессивность	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.
Перспективность	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.
Комплексность	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.).
Оптимальность	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.
Простота	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству.
Научность	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом развития общественного производства в рыночных условиях.
Иерархичность	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления.

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Автономность	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.
Устойчивость	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.
Комфортность	Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.
Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом	
Концентрация	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Специализация	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций.
Адаптивность (гибкость)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
Преемственность	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.
Непреемственность	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени нахождения документов, простоев технических средств управления и т.п.

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (табл. 3.2).

Раскроем сущность этих методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы управления данной организации (например под-

система управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

Таблица 3.2 – Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
Самообследование	Системный анализ Экономический анализ	Системный подход
Интервьюирование, беседа	Декомпозиция	Аналогий
Активное наблюдение рабочего дня	Последовательной подстановки	Экспертно-аналитический
	Средний	Параметрический Елочный
Моментные наблюдения	Динамический, структуризация целей	Моделирование функционально-стоимостного анализа
	Нормативный	Структуризации целей
Анкетирование	Параметрический	Опытный
	Моделирования	Творческих совещаний
Изучение документов	Функционально-стоимостного анализа	Коллективного блокнота Контрольных вопросов
Функционально-стоимостного анализа	Главный компонент Балансовый	"б-5-3" Морфологический анализ
	Корреляционный регрессионный анализ	
	Опытный	
	Матричный	

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления

и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом и каждого фактора в отдельности, факторов, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода

очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает *нормативный метод*. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации. Все шире применяется *параметрический метод*. Задача метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять *метод функционально-стоимостного анализа*. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства не десятков показателей другой подобной системы, а только один (1-ю, 2-ю или 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабоче-

го дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил *метод аналогий*. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения указываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота ("банка" идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов.

Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась "подсказка" о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предполагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Например. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) системы управления персоналом как метод универсальный позволяет при его проведении применять систему методов. ФСА включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

На подготовительном этапе проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта ФСА, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляются рабочий план и приказ о проведении ФСА. Здесь используются методы: самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т.п.

На информационном этапе осуществляются сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь используются те же методы, что и на подготовительном этапе.

Аналитический этап является наиболее трудоемким. На нем осуществляется формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень каче-

ства функций. Здесь определяются степень значимости функций и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом на данном этапе, используются методы анализа, приведенные в табл. 3.2.

На творческом этапе осуществляются выдвижение идей и способов выполнения функций управления, формулирование на их основе вариантов реализации функций, предварительная оценка и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. С целью нахождения возможно наибольшего количества вариантов путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать следующие методы: творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, "б-5-3", морфологического анализа и др. Выбор метода поиска идей осуществляется исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе выполнения функций управления.

На исследовательском этапе производится подробное описание каждого отобранного варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для реализации. На данном этапе разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависит трудоемкость и длительность разработки проекта. Здесь используются методы обоснования, приведенные в табл. 3.2.

На рекомендательном этапе осуществляются анализ и утверждение проекта системы управления персоналом, разработанного с использованием ФСА и принимается решение о порядке его внедрения. Составляется и утверждается план-график внедрения рекомендаций ФСА.

На этапе внедрения результатов ФСА проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению. Здесь разрабатывается система материального и морального стимулирования внедрения проекта, осуществляются обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, дается оценка экономической эффективности его реализации.

Как видно из примера, методы анализа и построения системы управления персоналом органично вписываются в логику этапов проведения ФСА, что позволяет выстроить их в систему.

3.4. Основные направления и методы управления кадрами

Управление кадрами осуществляется в процессе выполнения определенных заданий и предполагает выполнение следующих этапов и функций: определение целей и основных направлений работы с кадрами, постоянно совершенствовать. Кадровой работы: определение средств форм и методов осуществления поставленных целей; координация и контроль выполнения намеченных мероприятий.

Совокупность целей, направлений, формы и методы управления кадрами складывается в единую систему кадровой работы, основными подсистемами которой являются:

- 1) подсистема анализа, планирования и прогноза кадров (кто нужен, в каком количестве и какой квалификации);
- 2) подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров. Слабо входит и организация эффективного стимулирования деятельности кадров;
- 3) подсистема рационального использования кадров.

Методы управления кадрами: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

Сложность управления кадрами предполагает использование многих аспектов управления, таких как:

- 1) технико-технологический (уровень техники, технологии, производственные условия и др.);
- 2) организационно-экономический (планирование, стимулирование, использование рабочего времени и др.);
- 3) правовой (соблюдение трудового законодательства);
- 4) социально-психологический;
- 5) педагогический (воспитание, наставничество).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 3

1. Основные принципы классических и современных систем управления.
2. Понятие персонала организации и его структура.
3. Сущность системного подхода в управлении персоналом.
4. Основные подсистемы кадровой работы.
5. Методы управления персоналом.
6. Принципы управления персоналом.
7. Механизм управления персоналом.
8. Основные функции кадровых служб.
9. Основные направления перестройки служб персонала организаций.
10. Принципы построения системы управления персоналом.
11. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.
12. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации.

4. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

4.1. Основы кадровой политики организаций

Управление кадрами в рамках предприятия, будучи неотъемлемой частью его хозяйственной политики, имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей: производственной, финансово-экономической и социальной концепций (кадровая политика предприятия).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок, взаимоотношения с государственными органами и др.), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу (участие в управлении, стиль руководства, совершенствование системы профессионального обучения, социальные вопросы и т.д.). Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают: поднятие престижа предприятия, исследование атмосферы внутри предприятия, анализ перспектив потенциала рабочей силы в данном регионе, обобщение и предупреждение причин увольнений с работы и др.

Составными частями разработки кадровой стратегии предприятия являются:

1. Планирование потребности в кадрах. Организационный анализ, анализ существующих должностей, потребность в новых должностях и качественное кадровое планирование, оценка должностей, пополнение штатов сотрудников.

2. Обучение и повышение квалификации. Повышение общеобразовательного и профессионального уровня, обучение в процессе работы на местах, ротация по должностям, заграникомандировки, стажировка, самообразование и др.

3. Система регулирования. Целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка возможностей (способностей) работников, планирование преемственности (рабочие династии), планирование служебного роста.

4. Оплата труда. Общая совокупность всех видов оплаты, оплата по

объему и успешности выполненной работы, оплата в зависимости от занимаемой должности, социальное обеспечение и др.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству при выполнении им задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами. Стратегическое и оперативное управление персоналом на предприятии осуществляет менеджер по кадрам и линейные руководители. При этом менеджер по кадрам является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры, а линейный руководитель несет ответственность за своих сотрудников, изучает положение дел в организации, дает заключение и информирует руководство. Изучение различных показателей работы коллектива (например, невыходов на работу, несчастных случаев, жалоб и претензий, производительности труда и текучести кадров) позволяет определить существующие и потенциальные трудности. Линейный руководитель также консультирует и дает советы по работе с персоналом.

К основным функциям менеджера по кадрам в области стратегического и оперативного управления персоналом на предприятии относятся: помощь руководству в осуществлении кадровой политики предприятия по вопросам найма, продвижения, перемещения, увольнения, сокращения штатов; активное участие в разработке структуры предприятия; оказание помощи линейным и функциональным руководителям в работе с персоналом для получения наиболее эффективных результатов. Подобные услуги и методы работы включают набор работников, беседы с кандидатами на вакантные должности, проверку знаний работников, выполнение программ по обучению и повышению квалификации кадров, обследование и контроль в области оплаты труда, выполнение программ по социальному обеспечению и др. Осуществляя названные функции управления персоналом, менеджеры по кадрам ориентируют работников предприятия на результативную деятельность, способствуют формированию у них чувства удовлетворенности и верности предприятию, что способствует достижению целей кадровой и хозяйственной политики организации.

Таким образом, кадровая политика предприятия – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия реаги-

ровать на меняющиеся требования технологии и рынка в обозримом будущем. Основными свойствами кадровой политики предприятия являются: а) связь со стратегией; б) ориентация на долговременное планирование; в) значимость роли кадров; г) круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

При этом с точки зрения администрации кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную и высокопроизводительную рабочую силу. Необходимо при этом учитывать существующие положения и правила в области трудовых отношений, а также важную роль профсоюза. С точки же зрения работников кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, но и обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому основной задачей эффективной кадровой политики предприятия является *обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.*

4.2. Сущность, цели и задачи кадрового планирования

Полная занятость в прошлом нашей экономики, создание новых рабочих мест за счет дополнительных капитальных вложений, сокращение продолжительности рабочего дня привели к дефициту на рынке труда. НТН и организационные нововведения, улучшение условий труда предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это, в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных производств. Одновременно стала снижаться удовлетворенность трудом и жизненный уровень. Административно-командные методы в руководстве людьми не замечали людей, не считались с его потребностями. Концепцию долгосрочной кадровой политики, учитывающей все эти аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод способен согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников.

Сущность кадрового планирования заключается в том, что его задачей является предоставление людям рабочих мест в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и

требованиями производства. Планирование кадров осуществляется как в интересах предприятия, так и в интересах его персонала. Предприятию нужен такой персонал, который необходим для решения производственных задач и целей организации, кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности трудом. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации.

Следует учитывать, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации. Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?

Каким образом можно привлечь нужный и сократить лишний персонал без нанесения социального ущерба?

Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросом производства?

Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Цели и задачи кадрового планирования представлены на рис. 4.1

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса мероприятий, намеченных в оперативном плане.

4.3. Оперативный план работы с персоналом

Для разработки оперативного плана необходима следующая информация:

- сведения о постоянном составе персонала (анкетные данные);
- данные о структуре персонала (квалификация, национальная структура, удельный вес рабочих, служащих, высокой квалификации);
- текучесть кадров;
- потери времени;
- заработная плата;
- данные об услугах социального характера, предоставляемых государством.

Информация должна отличаться простотой, наглядностью, однознач-

ностью, сопоставимостью, актуальностью (т.е. свежие данные, своевременные, без опозданий).

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования, основывается на замещении вакантных должностей, штатном расписании.

Источником привлечения персонала являются:

- внутренние источники (дополнительная работа, перераспределение заданий, перемещение работников);
- привлечение персонала извне (наем новых рабочих).

При этом управление адаптацией вновь принятых работников осуществляется по двум направлениям:

- первичная, т.е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта (выпускники школ, технических вузов);
- вторичная, т.е. приспособление работников, имеющих определенный опыт работы, но меняющих работу. В условиях рынка труда важнейшую роль играет вторичная адаптация (перераспределение работников через службы занятости). Однако в большем внимании и заботе нуждаются работники первичной адаптации.

Планирование высвобождения или сокращение персонала имеет важное значение. Планирование высвобождения позволяет избирать освобождения квалифицированных рабочих, однако это направление деятельности по управлению персоналом не получили должного развития в нашей стране.

Планирование работы с увольняющимися из организации сотрудниками учитывает степень добровольности ухода:

- по инициативе работника (по собственному желанию);
- по инициативе работодателя (администрации);
- в связи с уходом на пенсию;
- в связи с уходом в армию.

Главной задачей кадровой службы в этой ситуации является смягчение перехода работника в иную социальную, производственную, личностную ситуацию. Особенно уходящим на пенсию и увольняемым по инициативе администрации. Отношение организации к пожилым сотрудникам является мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей, исходя из квалификации технологических факторов, условий труда (женщины во вредных условиях).

В организации всегда существует потребность в обучении работников, включая переподготовку и повышение квалификации. Отсюда формы обучения внутризаводское, внезаводское и самоподготовка. Это условие позволяет избежать нового привлечения кадров, способствует усилению мотивации труда, ускоряет процесс адаптации работников. На практике сложились две формы обучения:

- на рабочем месте;
- вне его.

Первое – более дешевое, сочетается с работой работника, сюда входит и ротация рабочих мест для приобретения опыта.

Обучение на рабочем месте более эффективно, но потребует определенных финансовых затрат и отвлечения работника от его работы. При этом имеет место тенденция к росту затрат на обучение, это связано с развитием НТП, появлением нового оборудования, технологий, усложнением продукции.

4.4. Прогнозирование управления персоналом

Предварительной стадией планирования кадровой работы является прогнозирование, которое служит основой подготовки плановых решений и заданий. Прогнозирование применяется для предсказания, изменения структуры и динамики кадровой работы в будущем, на основе анализа прошлого и настоящего, и исходит из целей развития предприятия. Динамика развития организации обусловлена многими факторами, поэтому сущность прогноза структуры кадров, путей ее совершенствования определяется предвидением изменений в системах подбора подготовки, расстановки и воспитания кадров, состоянием демографических изменений в регионе и стране. Прогнозирование включает следующие этапы:

- 1) ретроспекция – изучение состояния кадровой работы и ее структуры в прошлом (за последние 10–15 лет);
- 2) диагноз – определение характера и состояния кадровой работы и структуры кадров на основе исследований;
- 3) выбор метода – наиболее ответственный этап кадровой работы. Он

может быть формализованным (на основе методов математической статистики) и неформализованным (экспертная оценка);

4) прогноз – продвижение основных изменений и структурных сдвигов в профессионально-квалификационном и социально-демографическом составе кадров, организации и проведении кадровой работы на производстве.

К основным методам планирования и прогнозирования кадровой работы относятся: балансовый метод планирования, метод сравнительного анализа, метод экспериментальных, системный анализ, моделирование, экономико-математические методы и др.

Балансовый метод основан на установлении динамического равновесия между трудовыми ресурсами и их распределением в соответствии с требованиями производства.

Метод системного анализа используется при разработке программ на длительную перспективу: изучение и описание принципов работы системы управления кадрами; анализ состояния компонентов системы управления кадрами и т.д.

Практика показывает, что методы прогнозирования кадровой работы и совершенствования качественного состава кадров на уровне предприятий применяются пока эпизодически, но сейчас это требуется делать комплексно и постоянно.

При разработке долгосрочных и текущих планов необходимо рассчитать и учесть динамику движения кадров всех категорий с учетом планируемой организации производства.

Составление прогнозов основывается на анализе различных кадровых процессов. К числу важнейших аналитических показателей состояние кадровой работы следует отнести качественный состав руководителей, специалистов и рабочих; уровень соответствия профессиональной подготовки кадров техническому уровню производства, уровень состояния дисциплины труда, сменяемости и текучести кадров.

4.5. Стратегическое планирование и кадровая политика

По мнению зарубежных специалистов важным аспектом прогнозирования использования рабочей силы следует считать фирменную кадровую политику. Фирменная кадровая политика должна осуществляться после

структурного анализа профессионально квалификационного состава персонала. Структурный анализ персонала базируется на учете уровня квалификации, возрастного состава, трудового стажа, соотношения мужчин и женщин, занятых на предприятии. Другим важным элементом кадровой политики фирмы является определение эффективности использования рабочего времени, коэффициента текучести. Важным элементом обеспечения притока кадров является проведение конкурсов среди желающих занять вакантное место. После структурного анализа рабочей силы осуществляется планирование и использование трудовых ресурсов в компании. Сначала определяются трудозатраты на выпуск продукции, а затем исходя из количества рабочих дней в году, продолжительности рабочего дня нетрудно определить численность работников. Планирование кадров имеет краткосрочный и долгосрочный характер. Сейчас прогнозы развитых стран говорят о том, что в связи с компьютеризацией уменьшится число рабочих и возрастает число управленческих кадров. По этим причинам в США за последние годы число рабочих профессий сократилось с 30,09 % до 29,12 %, вспомогательные работы с 17,5 % до 16,7 %, а доля управленческого персонала возросла с 10,8 % до 11,2 %.

С целью улучшения и оптимизации планирования и использования персонала во многих зарубежных фирмах введены формы, мини-докладов руководителей кадровых служб высшему руководству по вопросам увольнения; сверхурочных работах; о несовершенстве системы оплаты труда, данные о подготовке и переподготовки кадров.

Целью кадровой политики фирм является мотивация труда, основанная на том, что вся жизнь работника с 1-го дня работы до пенсии связана с успехами фирмы, в которой он работает. Прием, отбор, обучение и воспитание во многих зарубежных фирмах осуществляется следующим образом:

1) за 0,5 года до окончания учебного года фирмы сообщают количество вакансий, ведут анализ состава учащихся колледжей, вузов и ведут переговоры с наиболее перспективными учащимися.

2) в конце учебного года выпускники приходят в выбранные ими фирмы и сдают письменный экзамен, построенный так, что он позволяет выявить их профессиональную подготовку и общеобразовательный уровень.

3) успешно сдавшие экзамены проходят собеседование: в небольших

фирмах непосредственно с директором, в крупных с руководителем кадровой службы, главой фирмы;

4) прошедшие собеседование принимаются в фирму, для них организуется специальный курс обучения, позволяющий быстро адаптироваться к стилю и методам работы в фирме.

Очень часто эти занятия проводятся в загородной зоне в течение нескольких недель. Учеба сочетается со спортивными мероприятиями, усваиваются традиции, ритуалы фирмы.

При этом везде царит дух коллективизации, познаются правила и приемы коллективного взаимодействия в процессе труда, так как в японских фирмах главный принцип формирования подразделений – это принцип коллектива, "команды". В Японии существует большой выбор должностей и гибкая система назначения, сплоченного коллектива, инициативность и творческий труд, забота и внимание работников; трудовая мораль, взаимное доверие; дальновидность.

В большинстве случаев специальность, полученная в университете, не имеет значения для карьеры, так как будущий сотрудник должен пройти все ступени должностной иерархии (курьер, рабочий), постоянно переходя из отдела в отдел. Кроме того, никогда не устанавливается жестко круг обязанностей, т.е. дается только "ядро" его функций и предоставляется свобода творчества в выборе форм и методов их выполнения при четкой постановке конечной цели.

У японских работников очень высокая трудовая мораль. При трудностях у фирмы работникам снижается заработная плата, причем работники сами пишут заявления, начиная с руководства.

Предлагается добровольное увольнение со значительным выходным пособием, прекращается наем работников. Все перечисленные элементы японского менеджмента подкрепляется общесоциальной системой оплаты труда:

- прямые выплаты (базовая ставка);
- косвенные выплаты (компенсации);
- бонусы (премии);
- пенсионные выплаты.

Все работники защищены гарантированным уровнем доходов, который в качестве минимума зарплаты составляет основную часть базовой ставки.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 4

1. Определение кадровой политики и ее составляющие.
2. Основные элементы кадровой стратегии.
3. Основные разделы кадрового плана.
4. Структура оперативного плана работы с персоналом.
5. Этапы разработки прогнозного плана работы с персоналом.
6. Стратегическое планирование и его роль в управлении персоналом.

5. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ КОМПЛЕКТОВАНИЯ ШТАТА

5.1. Общие понятия занятости населения

Занятость – это не противоречащая Конституции деятельность граждан, связанная с удовлетворением их личных и общественных потребностей и, как правило, приносящая им заработок (трудовой доход). При этом гражданам принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями и осуществлять любую незапрещенную деятельность. Административное принуждение к труду в какой-либо форме не допускается, кроме случаев, предусмотренных законом. Добровольная незанятость не может служить основанием к административной, уголовной и иной ответственности. Государство проводит политику содействия полной, продуктивной и свободно избранной занятости, исходя из условий права граждан на труд.

Государственная политика в области занятости основывается на следующих принципах:

- обеспечение равных возможностей всем гражданам, независимо от расы, пола, возраста, политических убеждений, национальности, в реализации права на труд и свободу выбора занятости;
- поддержание трудовой инициативы граждан, содействие и поощрение в развитии способностей к труду, обеспечивающему им достойные условия занятости, труда и жизни;
- добровольность труда, в соответствии с которой занятость основана на свободном волеизлиянии граждан;
- активное содействие занятости и предотвращение безработицы;
- обеспечение социальной защиты в области занятости;
- сочетание самостоятельности регионов в обеспечении занятости населения с централизованными мероприятиями по решению проблем занятости;
- координация деятельности в области занятости с яркими направлениями экономической и социальной политики (социальное обеспечение, распределение доходов, снижение инфляции);
- международное сотрудничество в решении проблем занятости населения.

К занятому населению относятся:

- граждане, работающие по найму в течение полного или неполного

рабочего дня, а также имеющие работу, но временно не работающие в связи с болезнью, отпусками, забастовкой, временной остановкой производства;

- граждане, самостоятельно обеспечивающие себя работой (предприниматели, индивидуальная трудовая деятельность, фермеры и др.);

- граждане, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

- военнослужащие, работники гос. безопасности и внутренних дел;

- работающие граждане других стран, временно пребывающие на территории страны.

Безработными же признаются трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте, которые по независящим от них причинам не имеют работы, зарегистрированные в государственной службе занятости.

В случае невозможности предоставить работу, безработному может быть предоставлена возможность пройти профподготовку или переподготовку. С целью содействия занятости на различных уровнях разрабатываются гос. программы занятости, которые предусматривают:

- а) создание рабочих мест, повышение заинтересованности предприятий в развитии гибких форм занятости;

- б) меры содействия занятости людей из сельских мест;

- в) обеспечение занятости лиц сельской местности;

- г) обеспечение занятости лиц, нуждающихся в социальной защите;

- д) содействие добровольному переселению с выделением материальной и финансовой помощи.

Предприятия независимо от формы собственности содействуют государственной политике занятости.

Основание:

- соблюдение условий договоров с работниками;

- создание условий для повышения квалификации и переподготовки работников;

- трудоустройство лиц, нуждающихся в социальной защите;

- предоставление информации о наличии вакансий.

Для финансирования мероприятий по реализации политики занятости создаются государственные фонды содействия занятости. Реализация финансовой политики занятости требует создания эффективного механизма управления трудовыми ресурсами.

5.2. Обеспечение предприятий и организаций персоналом

В настоящее время источниками обеспечения кадровой потребности организаций являются:

- 1) высшие, средние специальные и профессионально-технические учебные заведения с дневной формой обучения, распределяющие специалистов в плановом порядке и на основе заключенных с предприятиями договоров;
- 2) организационные наборы рабочих и переселение семей;
- 3) распределение работников через центры занятости;
- 4) самостоятельная работа кадровых служб организаций по набору кадров;
- 5) использование труда учащейся молодежи в свободные от учебы время и др.

Источники обеспечения кадровой потребности организаций принято подразделять на две группы: **основные** и **дополнительные**. К основным источникам относятся: молодые специалисты; молодые рабочие; работники, принятые по оргнабору и другие работники, направляемые в плановом порядке. К дополнительным источникам относятся самостоятельные виды работы кадровых служб, а также использование труда различных групп незанятого населения.

В условиях перехода к рыночной экономике возникает новый тип взаимодействия учебных заведений и производства, предусматривающий целевую подготовку специалистов на основе договора.

Основным источником обеспечения организаций необходимыми кадрами рабочих являются СПТУ. Однако СПТУ далеко не удовлетворяют потребность предприятий. Поэтому преобладающей формой подготовки кадров рабочих является их обучение на предприятии. Необходимо, чтобы предприятия оказывали помощь училищам помещениями, оборудованием, улучшением условий учебы, быта, отдыха, так как СПТУ готовят более квалифицированные кадры, отвечающие требованиям НТП. Одновременно кадровым службам необходимо больше уделять внимания сотрудничеству с СПТУ в части профориентации – воспитанию и закреплению молодых рабочих на производстве, так как 15–20 % окончивших СПТУ оказываются непригодными к обучаемой профессии, а больше 40 % выпускников впоследствии меняют профессию.

Следующим источником обеспечения предприятий кадрами является организационный набор рабочих, который является основной формой планового привлечения трудящихся на добровольных началах для постоянной или сезонной работы в организациях.

Другим важным источником обеспечения предприятий кадрами является внутригородское (внутрирайонное) перераспределение рабочей силы через центры занятости населения.

Кадровые службы организаций регулярно предоставляют центрам занятости сведения:

- извещения о наличии свободных рабочих мест и вакантных должностей;
- информацию на каждого высвобождаемого работника после письменного уведомления за 2 месяца до увольнения;
- о создаваемых кооперативах, временных бригадах и др.

Государственная служба занятости имеет право:

- запрашивать от организаций, независимо от их форм собственности, сведения о высвобождаемых работниках, о предполагаемых структурных изменениях и др.;
- направлять во все организации граждан по их заявкам;
- разрабатывать и вносить предложения о направлении минимального количества работников, нуждающихся в социальной защите;
- по доверенности предприятий осуществлять переподготовку принимаемых рабочих;
- распоряжаться в установленном порядке средствами государственного фонда содействия занятости;
- оплачивать из средств государственного фонда содействия занятости стоимость обучения, переподготовки лиц, зарегистрированных в службе занятости и устанавливать на этот период стипендии этим работникам;
- выдавать в установленном порядке гражданам пособия по безработице.

Деятельность кадровых служб организаций, кроме этого, предусматривает:

- развитие профориентации среди молодежи;
- создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности;

– учет таких факторов, как выход на пенсию, текучесть, расширение сферы деятельности организации и др.

Кадровый набор ведется, как правило, из внешних и внутренних источников. Внешний отбор осуществляется через объявления. Некоторые фирмы приглашают население подавать заявления на возможные вакансии.

Большинство организаций предпочитают осуществлять набор в основном внутри фирмы, путем рассылки информации об открывающихся вакансиях. Хорошим методом является обращение к сотрудникам фирмы по рекомендовать на работу своих родственников, знакомых, друзей.

Таким образом, планирование и организация обеспечения предприятий необходимым персоналом представляет собой систему различных форм и методов работы, направленных на своевременное и качественное комплектование организаций кадрами, что создает необходимые условия для успешного выполнения производственной программы и социального развития трудовых коллективов.

5.3. Организация высвобождения работников

Высвобождение рабочих и служащих, их трудоустройство и переобучение должно проводиться в строгом соответствии с действующим законодательством.

Кандидатуры, подлежащие высвобождению, определяются администрацией предприятия и профсоюзным комитетом на основе широкой гласности. Каждая кандидатура рассматривается с учетом мнения трудового коллектива, где работает высвобождаемый работник. О предстоящем высвобождении, в связи с сокращением, либо в связи с реорганизацией или ликвидацией предприятия персонально предупреждается не позднее, чем за два месяца письменным распоряжением администрации, которое объявляется ему под расписку. При этом разъясняются возможности и порядок дальнейшего трудоустройства, переподготовки и обучения новым профессиям; действующие льготы и компенсации. При сокращении численности преимущественное право на оставлении на работе предоставляется рабочим и служащим с более высокой производительностью труда и квалификацией. При равных условиях учитываются другие обстоятельства: отношение к работе, возраст (предпенсионный), дисциплинированность.

Одновременно с предупреждением об увольнении администрация

предоставляет в службу занятости сведения о высвобождаемых работниках, с указанием Ф.И.О., профессии, квалификации, занимаемой должности, заработной платы и даты предстоящего увольнения.

До расторжения трудового договора с работником ему подбирается новое место работы, прежде всего, непосредственно на предприятии. Если нет работы и по квалификации, и по профессии, то предлагают другую работу на данном предприятии, в том числе с переобучением. Особое внимание должно уделяться трудоустройству женщин, имеющих детей, молодежи, лиц, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком, а также лиц с ограниченной трудоспособностью.

Инженерно-технические работники, переведенные с их согласия на рабочие места, получают соответствующий квалификационный разряд.

В тех случаях, когда отсутствует возможность предоставления работы или работник отказался от предложенной работы, он увольняется с работы. Одновременно администрация информирует работника, куда он может обратиться по вопросу трудоустройства на основе сведений службы занятости.

Трудоустройством уволенных работников занимается служба занятости, которая предоставляет работнику всю информацию о вакансиях, о возможности переобучения.

Направление работника на переобучение осуществляется предприятием, представившим работу.

5.4. Занятость населения и комплектование штата за рубежом

В промышленно развитых странах интенсификация производства и структурная перестройка экономически ведут к сокращению занятости во многих отраслях промышленности. В основном это касается работников массовых профессий – механиков, сварщиков, мало- и неквалифицированных рабочих.

Поэтому в этих странах в настоящее время много внимания уделяется совершенствованию профессиональной подготовки и структуры занятости населения. Так, еще в 70-е годы в США была разработана всеобъемлющая программа занятости, где за центром сохранялся только контроль и координация этой работы, а вся конкретная работа была делегирована администрации штатов. Система образования работников на 5–10 лет отстает от

уровня развития техники и технологии. 80 % всех предприятий Японии имеют свою систему профессиональной подготовки, состоящую из 3-х типов:

1) индивидуальное обучение на конкретном рабочем месте (70 % всех обучающихся).

2) программы, рассчитанные на одновременное обучение различных категорий работников.

3) программы, касающиеся не только отдельных функций на конкретном рабочем месте, но и связанные с приобретением знаний общего характера. В развитых странах очень активно идет процесс смены рабочих мест.

Например, в США в конце 80-х годов 40 % всех работников занимали свое рабочее место не более 2-х лет, в Германии – 25 %, Великобритании – 24 %. Это ставит вопрос о непрерывном образовании. Считается, что средний американец в течение жизни 4–6 раз меняет работу.

Набор персонала

Западные эксперты обращают внимание менеджеров на усиление конкурентной борьбы фирм за привлечение квалифицированных кадров, перспективных выпускников вузов, руководящих работников всех уровней. При этом вопросы кадрового маркетинга крупные предприятия решают гораздо успешнее, чем мелкие и средние. Этому способствует выплата стипендий студентам, денежные поощрения дипломных работ, представление студентам рабочих мест во время практик, каникул. В связи с этим консультанты рекомендуют мелким предприятиям объединиться для проведения единой кадровой политики или прибегать к помощи посреднических фирм по набору кадров.

Например, в США сформировалась целая сеть посреднических фирм по обеспечению предприятий персоналом. Заказчик оплачивает зарплату работника фирмы и ее услуги, а фирма гарантирует уровень квалификации работника, его дисциплинированность и качество работы. Обор занимает примерно 2 месяца, при этом подбирается 2–3 наиболее удачных кандидата. Таких фирм только в Нью-Йорке существует несколько сотен. Отбор настолько тщательный, что, например, в США фирма «Тиай» из 2,5 тыс. претендентов отобрала 67, т.е. меньше 3% кандидатов. Средняя оплата консультации 300–1000 долл. в день, тем не менее, это считается выгодным для заказчика, так как эта стоимость не превышает 3–5 % приносимого эконо-

мического эффекта.

Основные функции служб трудоустройства:

1) Регистрация свободных рабочих мест и безработных и направление безработных на свободные рабочие места.

2) Профориентация и консультирование по проблемам занятости, подготовка кадров.

3) Распространение информации о рынке рабочей силы.

4) Оказание активного содействия специальным группам (инвалидам, эмигрантам, выпускникам учебных заведений и др.). Регистрация лиц, которым положено пособие.

Практически во всех западных странах деятельность служб занятости бесплатна для безработных и для нанимателей.

Во всех западных странах служба трудоустройства поставлена по-разному, но все они направлены на реализацию одной общей задачи – сближение позиций работодателя и клиента, не имеющего работы. Одни распространяют информацию о рабочих местах через печать (Франция), компьютерный банк данных о вакансиях (Канада). В Великобритании списки имеющихся вакансий находятся в почтовых отделениях, библиотеках, учебных заведениях.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 5

1. Общие понятия занятости населения.

2. Основные принципы государственной политики в области занятости.

3. Какие категории населения относятся к занятому?

4. Кто из граждан признается безработным?

5. Охарактеризуйте основные источники обеспечения организаций персоналом.

6. Основные функции, права и обязанности государственной службы занятости.

7. Организация высвобождения работников по инициативе администрации.

6. ПРОФОРИЕНТАЦИОННАЯ РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

6.1. Профессиональная ориентация как система

Структурные сдвиги в экономике требуют от персонала новых качеств, в том числе повышенной профессиональной мобильности, которая должна развиваться на всех уровнях профессиональной и общеобразовательной подготовки и основываться на соответствующих мероприятиях в области профессиональной ориентации.

Непрерывно увеличивающаяся безработица среди молодежи свидетельствует о том, что для значительной ее части подготовка к трудовой жизни не отвечает современным требованиям, а при переходе от обучения к трудовой деятельности возникает проблема трудовой адаптации.

Одной из важнейших проблем организации производства, повышения его эффективности на основе рационального использования всех ресурсов является подбор и расстановка кадров в соответствии с принципами профессиональной ориентации и отбора.

Профессиональная ориентация – это система мероприятий, проводимых с целью оказания помощи человеку в правильном научно обоснованном выборе профессии. Целью профессиональной ориентации и профессионального отбора кадров является укомплектование предприятия необходимым количеством работников соответствующей профессии и специальности, а также целесообразное использование всех творческих возможностей рабочих и служащих.

Эффективность трудовой деятельности профессионала в современных условиях становится невозможной без непрерывного образования, способствующего формированию профессиональной пригодности в новых постоянно изменяющихся условиях.

Все большее признание находит системный подход, с помощью которого профориентация и трудоустройство молодежи рассматриваются как составные части единого комплекса, включающего профинформацию, профсовет и консультирование, профессиональный отбор и профподбор, первоначальное трудоустройство и последующие меры по адаптации к трудовой деятельности.

Профессиональная ориентация и профессиональный отбор включают проведение следующих видов работ:

- разработка профессиограмм;
- профессиональная информация и пропаганда;
- профессиональная консультация и профотбор;
- профессиональная адаптация.

Разработка профессиограмм представляет собой проведение подробного описания наиболее распространенных и ведущих профессий с указанием наиболее сложных функций работников данной профессии. Составной частью профессиограмм является психограмма, целью которой является ориентация на изучение относительно более устойчивых, стабильных свойств, дифференцирующих людей по эффективности труда. Например, наиболее значимыми компонентами в структуре способностей к водительским профессиям считаются сенсомоторные свойства, динамический глазомер, а также широкое распределение и быстрая переключаемость внимания.

Психограмма, составленная в целях профотбора, содержит требования двоякого рода. Во-первых, требования, которые должны предъявляться к любому среднему работнику; во-вторых, желательные требования, которые позволяют достигать высокого профессионального мастерства.

Профессиональная информация (профпросвещение) должна обеспечивать постоянное и планомерное профессиональное информирование учащихся общеобразовательных школ, преподавателей и родителей; организацию профессиональной пропаганды ведущих и массовых профессий; установление и укрепление постоянных контактов между коллективами организаций, предприятий, профессионально-технических училищ и школ. Осуществляется предприятиями и органами просвещения, профессионально-технического образования и органами по использованию трудовых ресурсов, учитывая потребности страны, региона, области.

Информация о профессии должна быть всесторонней и правдивой. Не должна подменяться рекламой предприятия.

Формы работы по профессиональной информации и пропаганде разнообразны. К ним относятся: выступления перед молодежью передовиков производства и специалистов предприятий; организация дней открытых дверей, экскурсии, создание учебных цехов, создание фильмов о наиболее распространенных и дефицитных профессиях и др.

Профессиональная консультация и профотбор предусматривает сопоставление личных качеств работника с показателями профессиограмм.

Задачи профессиональной консультации: оказание помощи молодежи в оценке своих способностей к различным видам трудовой деятельности; выдача конкретных рекомендаций о выборе профессии и возможных путях овладения ею (учеба в вузах, техникумах, профтехучилищах, подготовка непосредственно на производстве и т.д.). Профессиональную консультацию проводят квалифицированные консультанты-психологи. Консультация проводится на основе медицинских заключений, характеристик, результатов специальных психофизиологических исследований.

Профконсультации имеют значение при приеме на работу, при увольнении, перемещении работника, направлении на учебу, на переквалификацию и др.

Для ряда профессий и специальностей проводится профотбор. Такие специальности предъявляют повышенные требования к здоровью и психологическим свойствам человека. Для этого проводятся медицинские обследования при приеме на работу и учебу.

Главной задачей профессионального отбора является научно обоснованное определение профессиональной пригодности к конкретному виду трудовой деятельности с учетом его наклонностей и способностей, а также потребностей производства. Завершается работа по организации профессиональной ориентации разработкой и реализацией комплекса мероприятий по производственной и социальной адаптации работников в трудовых коллективах.

Приведем составляющие действующего на сегодняшний день механизма управления профессиональной ориентацией:

- кабинеты и лаборатории профориентации общеобразовательных школ и профтехучилищ;
- отраслевые кабинеты профориентации и лаборатории профотбора предприятий и организаций;
- территориальные межведомственные центры профориентации и центры занятости населения;
- общегосударственные отделы и управления по труду, разрабатывающие совместно с другими организациями координационные планы работы по профессиональной ориентации в регионе, осуществляющие контроль за деятельностью профориентационных подразделений независимо от их ведомственной подчиненности – распространяют передовой опыт работы в

этой области. Кроме того, эти органы разрабатывают балансовые расчеты дополнительной потребности региона в кадрах и обеспечивают доступность такой информации для учащихся, педагогических коллективов, родителей. других категорий граждан, готовят рекомендации по профилям трудового обучения учащихся школ в соответствии с потребностями региона в кадрах. При определении профессий, для которых следует проводить профотбор, следует учитывать такие показатели: срок освоения профессии, производительность труда, утомляемость к концу рабочего дня, текучесть кадров работников данной профессии.

Для профотбора используются тесты, анкетирования и специальная аппаратура. Для профотбора служащих используют метод группового отбора.

Профессиональная ориентация на производстве может достичь эффективных результатов, если будет представлять единую, устойчивую и динамическую систему. В значительной степени этому способствует определение этапов, аспектов, функций, методов и основных целей и направлений управления такой системой.

Работа по профессиональной ориентации ведется по двум главным направлениям:

первое – формирование у молодежи личностной ориентации и интересов с учетом потребностей общественного производства;

второе – приведение личностной ориентации молодежи в соответствие с возможностями ее общественной реализации.

Цель всей системы профессиональной ориентации – найти оптимальное сочетание личностных желаний и общественных потребностей.

6.2. Профессиональное просвещение

Целью профессионального просвещения является сообщение учащимся определенного объема сведений о наиболее массовых профессиях народного хозяйства, информирование их о способах и условиях овладения профессиями; пропаганда общественной значимости профессий, в которых в данное время испытывает острую потребность хозяйство экономического региона. Профессиональное просвещение предусматривает профессиональную информацию, профессиональную пропаганду и профессиональную агитацию. Кроме этого, различают также профессиональное воспитание,

задача которого воспитать у школьников профессионально важные качества личности: профессиональный долг и честь, ответственность, профессиональную гордость и др.

Профессиональная информация как отдельный элемент профессионального просвещения и профориентации в целом представляет собой систему организации и проведения учебно-воспитательной работы, направленную на усвоение учащимися необходимых знаний о социально-экономических, психологических и психофизиологических условиях правильного выбора профессии.

В системе профинформационной работы можно выделить следующие элементы.

- Профинформационный урок. Его задачами являются активизация интереса учащихся к изучению и выбору профессии; воспитание у подростков ответственного и активного отношения к сознательному выбору профессии.

- Выявление правильной мотивации выбора профессии; содействие развитию познавательной активности и самостоятельности учащихся; стимулирование школьников к самовоспитанию профессионально значимых качеств с целью профессионального самоопределения и становления личности.

- Профессиографическая встреча. Это один из путей изучения профессий учащимися и представляет собой встречу представителя определенной профессии со школьниками. В ходе профессиографической встречи учащиеся вместе с представителем профессии проводят психологический анализ содержания профессионального труда, описывают требования профессии к психологической сфере личности и с помощью учащихся представитель профессии раскрывает социально-экономические и технологические аспекты профессиональной деятельности, а также психологическую структуру своей профессии и анализирует себя как специалиста, для чего отвечает на поставленные им же вопросы: Чем ему нравится избранная профессия? Благодаря чему ему удастся добиваться высокой продуктивности в труде: «Почему эта профессия нравится не каждому человеку? Почему в этом виде профессионального труда некоторые люди не справляются с отдельными заданиями или справляются с ними плохо?».

- Профессиографическая экскурсия. Задача ее состоит в том, чтобы

ознакомить учащихся со структурой современного производства, его техникой, технологией, организацией труда, с устройством и принципами действия машин, с применением и использованием в технологии производства знаний о различных природных закономерностях; научить их самостоятельно анализировать профессии в профориентационных целях. Иными словами, профессиографическая экскурсия – это форма организации познавательной деятельности учащихся, направленной на получение и анализ профессиографической информации непосредственно в конкретных условиях профессиональной деятельности людей.

– Профессиографическое исследование. Основывается на организации самостоятельной деятельности учащихся и предполагающее самостоятельное добывание информации о данной профессии определенными группами школьников с целью составления профориентационной характеристики данного вида профессиональной деятельности. Профессия изучается по пяти аспектам, соответственно которым учащиеся разбиваются на пять групп: первая исследует общие сведения о профессии, вторая – характеристику процесса труда, третья – санитарно-гигиенические условия труда, четвертая – требования профессии к физической и психологической сфере человека, пятая – требования к профессиональной подготовке.

В мировой практике профессионального обучения и повышения квалификации менеджеров сложилось 3 концепции их подготовки:

– фрагментарный подход, дающий базовую подготовку в центрах тренинга, не связанный с целями конкретных организаций; признается неперспективным;

– формализованный подход, при котором обучение рассматривается как часть профессионального роста, как совмещенное с потребностями организации и личными интересами менеджеров; базовые знания здесь дополняются структурами по развитию умений и навыков, получаемых с помощью преподавателей-тренеров и непосредственных руководителей обучаемых;

– целевой подход, предполагающий непрерывное обучение, связанное со стратегией организации и индивидуальными целями обучаемого, реализуемое с помощью курсов по выбору, которые увязаны с характеристиками выполняемой работы при отсутствии директив со стороны линейных руководителей; признается самым перспективным. Профессиональное обучение

рассматривается как процесс управления деятельностью человека по овладению трудовыми знаниями, умениями, навыками, развитию профессиональных способностей и личности квалифицированного работника в целом. Знания, умения и навыки человек может приобрести и самостоятельно, в процессе самообучения.

Профессиональное обучение можно считать успешным, когда знания становятся убеждением, их объем – эрудицией, навыки и умения привычкой, развиваются активность, самостоятельность, ответственность, творческое мышление и другие личностные качества, необходимые настоящему мастеру.

6.3. Организация производственной и социальной адаптации

Трудовая адаптация работника является одним из важных этапов его трудовой деятельности. Успешность адаптации во многом определяет эффективность, качество дальнейшей работы, намерения новичка надолго связать свою трудовую жизнь с данным предприятием или ограничиться кратковременной работой и ожидать подходящего случая для ухода на другое предприятие.

Под трудовой (производственной) адаптацией понимают процесс взаимодействия работника с окружающей его производственной средой по поводу овладения новой для него трудовой ситуацией.

Организация производственной и социальной адаптации рабочих, особенно молодежи, имеет очень большое значение. Профессиональная адаптация предусматривает процесс приспособления работника к конкретным условиям и содержанию труда, требованиям и стилю работы коллектива и администрации. Новые молодые работники обычно более восприимчивы к окружающей трудовой обстановке и условиям труда и производства, к отношению к ним коллектива. Все это необходимо учитывать в работе с молодыми кадрами.

В современных условиях организация предъявляет жесткие требования к новичку в части сроков адаптации, иногда вообще не отводя времени на этот этап. В то же время от успеха адаптации зависит последующая отдача и стабильность положения работника в организации, его отношение к труду. В течение жизни человеку часто приходится адаптироваться: смена места учебы, работы, рабочего места, состава коллектива, изменение состо-

яния здоровья, семейного положения и т.д. При этом процесс адаптации – двусторонний, т.е. осуществляется взаимодействие: как новичок приспосабливается к новым трудовым и психологическим факторам, так и трудовая группа, руководство приспосабливаются к новичку, отводят ему ту или иную социальную роль, устанавливают статус, включают в систему взаимодействия, иногда производят ролевое перераспределение в группе.

Социологи различают три взаимосвязанных аспекта трудовой адаптации.

- Профессиональный аспект заключается в овладении умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, требуемых новым рабочим местом, таких как ответственность, деловитость, внимательность. Зачастую работник должен приобрести навыки, определяемые особенностями организации и разделения труда, применяемым оборудованием и технологией. Объективными факторами успешности и скорости профессиональной адаптации могут служить имеющаяся у работника квалификация, образование и опыт, а субъективными – отношение его к профессии, ожидания, связанные с новым рабочим местом. Важную роль играет и политика предприятия в вопросах управления персоналом, наличие программ и механизмов, обеспечивающих поддержку новичку, например наставничество;

- Психофизиологический фактор трудовой адаптации связан с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда. Основным объективным показателем динамики этого процесса является степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время смены, а субъективными – оценка работником самочувствия, условий труда, его тяжести;

- Социально-психологический аспект адаптации на производстве связан с включением работника в систему взаимоотношений коллектива, освоением его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа. Динамику этого процесса определяют личностные свойства работника, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень притязаний, степень совпадения культур прежнего и нового коллективов. Способствует ускорению адаптации грамотное руководство, заботящееся о сплочении коллектива и знающее, как этого добиться.

Грамотная, основанная на четком представлении о требуемых и

предъявляемых качествах работников профориентация и адаптационная деятельность службы управления персоналом, способствует прохождению этого этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями. Определены факторы экономической и социальной эффективности мероприятий по адаптации работников. Они связаны с отрицательными последствиями стихийной адаптации. Так, вероятность несчастного случая на производстве у новичков намного выше, чем у опытных рабочих. А несчастный случай имеет значительные материальные и социальные последствия. Кроме этого, новички чаще опытных работников увольняются с предприятий: наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полгода.

На скорость и эффективность трудовой адаптации влияет ряд организационно-экономических и социальных факторов, являющихся объективными по отношению к работнику. Это неблагоприятные условия труда, монотонность, чрезмерная интенсивность труда, нечеткость распределения прав и обязанностей между работниками, несбалансированность прав и обязанностей, завышенные нормы времени, выработки, обслуживания, управляемости, нерациональность структуры управления, несоответствие квалификации работника требованиям рабочего места, необеспеченность труда ресурсами, несовершенство системы оплаты труда и стимулирования, нарушение принципа справедливости и другие.

Важную роль играет организация контроля и регулирование процесса адаптации. Контроль за адаптацией молодых рабочих и специалистов должен быть системным. Система контроля за адаптацией может включать такие этапы и функции: проведение контрольных опросов и определение уровня адаптации; определение контингента молодых работников со средней и низкой адаптацией; определение факторов, препятствующих успешной адаптации новичков; определение и принятие мер по устранению действия факторов, препятствующих успешной адаптации, определение эффективности принятых мер.

Исполнители мероприятий по контролю за адаптацией должны быть следующие службы: отдел кадров, кабинет профориентации и профотбора, специалисты в области организации труда, психологи, социологи, руководители подразделений и общественных организаций.

Процесс адаптации касается не только молодых, но и всех других ка-

тегорий работников, у которых часто меняется рабочее место, коллектив, жизненные обстоятельства. Поэтому процесс адаптации в случаях любых изменений у любых работников заслуживает контроля и организации.

Социальная обусловленность особенно полно проявляется на завершающем и определяющем уровне производственной адаптации – социальном.

Важно отметить, что производственная адаптация носит конкретно-исторический характер. Следовательно, на нее оказывает воздействие комплекс противоречивых тенденций развития, свойственных обществу на данном этапе. Определяющим для развития нашего общества с середины 80-х годов, как известно, является процесс коренных социальных реформ всех сторон его жизнедеятельности.

Следствием этого явился нарастающий динамизм перемен во всех сферах жизнедеятельности, наполняющий ее новизной. Тем самым все в больших масштабах мотивируется адаптивная деятельность человека. Иначе говоря, расширение масштабов и социальной базы адаптивной деятельности, вызванное общественной потребностью в осуществлении перемен во всех сферах жизни страны, можно отнести к одной из важных характеристик нашего общества на современном этапе.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 6

1. Понятие профориентации, ее цели и задачи.
2. Виды работ, выполняемых при профориентации.
3. Механизм управления профориентацией.
4. Понятие и элементы профессионального просвещения.
5. Понятие адаптации и ее виды.
6. Основные аспекты трудовой адаптации.

7. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Кадровый потенциал: понятия, сущность, основные характеристики

Термин "потенциал" в своем этимологическом значении происходит от латинского слова *potentia*, что означает скрытые возможности, мощь, сила. Широкая трактовка смыслового содержания понятия "потенциал" состоит в его рассмотрении как источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области.

Понятия "потенциал" и "ресурсы" не следует противопоставлять. Потенциал (экономический, военный, трудовой, научный, финансовый, духовный, кадровый) представляет собой обобщенную, собирательную характеристику ресурсов, привязанную к месту и времени.

Понятие "кадровый потенциал" отражает ресурсный аспект социально-экономического развития. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Рассматривая различные составляющие понятия "кадровый потенциал" как источника качественных сдвигов в экономическом развитии, мы приходим к выводу, что эволюция категории отражает глубокие изменения содержания всей системы экономических понятий, в центре которой расположен работник как главная производительная сила. Экономический аспект в свою очередь означает результативность, эффективность деятельности и соответствующий подход с этих позиций ко всем качествам работника. Следовательно, он определяет выбор наиболее адекватных целей развития и достижение их с наименьшими затратами труда и ресурсов. Первичные аксиоматические составляющие "кадрового потенциала" – это потребности и труд, результаты и затраты. Представления об их соизмерении, т.е. понятие эффективности изначально заложено в самой основе рассматриваемой экономической категории.

В теорию и практику входят и получают экономическую оценку в той или иной форме конкретные качественные характеристики кадрового потенциала – численность, структура, знания, профессиональный состав, ква-

лификация, навыки, накопленный производственный опыт; личные качества: здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, нравственность, разностороннее развитие, активность.

Категория "кадровый потенциал" рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий воспроизводственного процесса; как "носителя" общественных потребностей, выполняет функцию целеполагания, объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития экономики.

Длительное время в экономической науке и реальной производственной деятельности вопрос о главной народнохозяйственной пропорции – между развитием вещных и не вещных производительных сил, между материально-производственной базой и развитием человеческого фактора и социальной сферы, находился (да и сейчас находится) в состоянии противопоставления и неопределенной приоритетности. Это, в частности, нашло отражение в теории "Х" и "У" Д. Макгомери и двумерной модели управления персоналом, предложенной Р. Бейком и Д. Моутоном. Это отразилось и на направлениях и содержании отечественной научной мысли, особенно в 70-80-е годы и их реализации в конкретной управленческой деятельности. Этот вопрос не утратил своей актуальности и сейчас.

По мнению отечественного экономиста А.М. Омарова, "в человеке привыкли видеть в первую очередь "трудовой ресурс", но никак не многосложную и конкурентную личность..."

Согласно сложившейся статистической практике трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны.

Социальный аспект трудовых ресурсов выражается в таком явлении, как человеческий потенциал, экономическим проявлением которого является кадровый потенциал.

Последнее время все большее развитие приобретает подход к исследованию трудового потенциала как элементу человеческого фактора производства, т.е. социально-экономическому явлению. В понятии "трудовой потенциал", как самостоятельном, отличном от трудовых ресурсов и человеческого капитала, главным смыслообразующим словом все-таки является "потенциал", т.е. возможность реализации чего-либо. Значит, можно гово-

ритель о его накоплении, в том числе и в виде человеческого капитала, о величине, как степени накопления, о реализации, в том числе и в виде использования трудовых ресурсов. В многочисленных публикациях кадровый потенциал отождествляется с трудовым потенциалом, хотя, на наш взгляд, эти понятия отличаются друг от друга, но рассматривать их в отрыве одно от другого недопустимо.

По нашему мнению, понятие кадрового потенциала следует рассматривать в контексте с понятием потенциал вообще. Тогда **кадровый потенциал** – это возможности определенной категории рабочих, специалистов, других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед обществом, регионом, коллективом целями на определенном этапе развития. Такой подход к определению кадрового потенциала дает возможность всестороннего анализа любой категории кадров на основе объективных экономических законов в соответствии с выбранным объектом, предметом исследования, а также его целями и задачами.

Под **кадровым потенциалом регионального управления** понимается совокупность способностей и возможностей персонала регионального управления, которые реализуются для достижения текущих и перспективных целей в интересах региона и государства.

Под **кадровым потенциалом общества** понимается совокупность способностей всех работников для осуществления определенных целей и требований, стоящих перед обществом. Например, иметь экономику определенного уровня, воспроизводить ее составляющие на всех ступенях производственно-экономического цикла с определенной степенью эффективности.

Содержание кадрового потенциала и основные его черты, на наш взгляд можно сформулировать, исходя из следующего определения кадров. *Кадры – это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам приобретенному опыту работы.* Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта может обеспечить эффективное функционирование производства.

Поэтому анализ кадрового потенциала следует проводить, учитывая экономические предпосылки, в тесной взаимосвязи с научно-техническим, трудовым, производственным потенциалом, которые оказывают непосредственное влияние на количественные и качественные параметры кадрового потенциала, закономерности его развития и эффективного использования, а также и его кооперацией на всех стадиях производства и управления, что находит отражение в рациональной организации труда и построении соответствующих организационных структур. Работа с кадрами в отрыве от штатных расписаний не является кадровой политикой. Таким образом, управление персоналом – более широкое понятие, чем кадровая политика.

В кадровой политике вследствие функционального разделения труда, наряду с понятием "кадровый потенциал", существует понятие "кадровый потенциал управления организацией", в которое включаются состав и квалификация только управленческих кадров, а также структура и стиль работы аппарата управления. Такая политика неотделима от принципов, целей и стратегий управления персоналом.

7.2. Анализ качественного состава кадров

Уровень качественного состава кадров руководителей и специалистов во многом определяет и уровень эффективности функционирования той или иной хозяйственной системы, поскольку от личностных качеств этих работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависят качество принимаемых решений и результаты их реализации. Анализ качественного состава кадров предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам.

Важным фактором качественного состава кадров управления является также оптимальное соотношение численности мужчин и женщин на различных должностях и в профессиональных группах. Общие тенденции в использовании мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей (директоров предприятий, начальников цехов, участков, смен), а женщины наилучшим образом зарекомендовали себя на должностях функциональных руководителей (начальников отделов, бюро, секторов, групп) и специалистов.

Анализ качественного состава кадров руководителей и специалистов со стороны их образования и квалификации предполагает определение количественного состава работников с высшим образованием, качественного уровня расстановки работников по должностям, степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др.

Большое значение в анализе качественного состава кадров управления имеет также определение показателей качества расстановки кадров по специальностям и степени рациональности использования работников, что способствует повышению качества планирования кадровой работы, расчету дополнительной потребности в специалистах и является основой для разработки и осуществления основных мероприятий по совершенствованию профессионально-квалификационного состава и расстановке кадров управления. Регулярное проведение анализа, отражающего в динамике показатели качественного состава, расстановки и использования специалистов, является важным условием правильной организации работы с кадрами. В таком анализе необходимо учитывать использование специалистов с высшим образованием на рабочих местах и предпринимать необходимые меры для перевода их на должности, соответствующие профилю их специальности и квалификации. Рабочими документами для проведения данной работы служат номенклатуры должностей, подлежащих замещению специалистами.

Основные показатели должностей в рабочей номенклатуре:

- 1) функциональное описание работ или видов деятельности на рабочем месте;
- 2) определение уровня образования работника, необходимого для выполнения функций по данной должности;
- 3) специальность или ряд специальностей, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей;
- 4) стаж работы или опыт профессиональной деятельности, требуемые для выполнения данных работ.

Приведенные показатели определяют структуру требований к рабочему месту руководителя и, следовательно, необходимую профессионально-квалификационную структуру кадров управления.

Качественный состав кадров управления целесообразно изучать также со стороны длительности их использования в одной должности и на основе анализа должностного пути, что имеет важное значение для совершенство-

вания подбора и расстановки управленческих кадров.

Исследования показывают, что по истечении определенного срока пребывания в должности (после 5–7 лет) большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним, а иногда и сами являются их источниками.

Выявлены такие основные причины успешной работы в первые 3–4 года:

- 1) ясное видение проблем, которые мешают подразделению достигать лучших технико-экономических показателей;
- 2) интерес к работе, выполнению новых производственных функций и новой социальной роли;
- 3) стремление проявить себя, занять лидирующее положение среди руководителей своего уровня управления.

Профессиональный и социальный опыт руководителей имеет, безусловно, большое значение для эффективной деятельности. Однако известно, что опыт может быть как широким, так и повторяющимся. Широким опытом обладают руководители, последовательно работающие на различных должностях, а повторяющимся – управленцы, длительное время занимающие одну должность. Такие руководители решение принимают осторожнее, у них отмечается тенденция к консерватизму. В то же время анализ профессионального пути директоров предприятий показал, что лучшие из них до назначения на эту должность прошли 8–10 должностных ступеней, а пребывание на каждой из них в среднем не превышало 2,5 года. Иными словами, эти руководители на предыдущих должностях практически не выходили за период максимальной эффективности и занимали высокую должность в расцвете физических сил и творческих возможностей. При этом отмечено, что движение специалистов в рамках линейной структуры производства формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры – более осторожных руководителей, но занимающих высокие должности.

Таким образом, основная цель работы с кадрами управления – сформировать цельный управленческий коллектив, способный решать сложные и разнообразные задачи современного производства.

Основными направлениями совершенствования управленческого персонала являются следующие:

- 1) организация профессионального подбора на основе изучения профессиональных, личностных качеств;
- 2) организация целенаправленной подготовки кадров управления на основе повышения квалификации, переподготовки, повышения уровня образования;
- 3) организация планомерного перемещения работников по должностям;
- 4) повышение уровня воспитательной работы с кадрами управления (с молодыми специалистами, с мастерами).

Посредством анализа результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить – какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящими навыками для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке.

7.3. Подбор и расстановка кадров

Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители – от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров, как в производственной системе, так и в системе управления, во многом зависит эффективность работы организации.

Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка. Отбор – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т. п. При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации систе-

мой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основываются на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- 1) установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- 2) определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
- 3) возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- 4) состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест, исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Подбор и расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры, которое осуществляется с учетом результатов деятельности, оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей); а также обеспечение достойных условий и оплаты труда, гарантированную оплату и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии; планомерное продвижение кадров, включающее повышение, перемещение,

понижение и увольнение кадров в зависимости от результатов оценки работников и соответственных условий оплаты труда их жизненным интересам.

Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Кодекс законов о труде; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате и стимулировании труда; Положение о подборе и расстановке кадров. В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Подбор и расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

1. Равномерная и полная загрузка работников всех служб подразделений.

2. Использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей с тем, чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу).

3. Обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями.

4. Обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню его знаний и практических навыков.

Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Все более характерным становится использование прогностических методов определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности. Вместе с тем успешно используются также и практические методы установления степени соответ-

ствия кандидата рабочему месту – отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка и пр.

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала, в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо, с одной стороны, сформулировать требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой – принять во внимание личные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным, без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения можно рекомендовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой. Применение этого метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личностных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом.

Основу профильного метода составляет каталог характеристик – требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики (показатели) должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника. Каталог характеристик дает возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также личностные качества работников, и изобразить их графически.

Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом. В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расста-

новку кадров. В табл. 7.1 приведены показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров на примере управленческого персонала.

Таблица 7.1 – Каталог показателей, включающих на подбор и расстановку кадров

№ п/п	Наименование категорий показателей	Наименование (шифр) показателей	Оценка степени соответствия работника	Оценка степени соответствия работ- ника
			требованиям рабочего места	требованиям рабочего места
			Показатели, по ко- торым работник не соответствует зани- маемой должности	Показатели, по которым работник со- ответствует занимаемой должности
1	Уровень квалификации	1.1; 1.2; 1.3; 2.1; 2.2; 2.3	1.1; 2.1; 2.2	1.2; 1.3; 2.3; 2.4
2	Деловые качества	2.4	3.1; 3.2	3.3; 3.4; 3.5
3	Работоспособ- ность	3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5	4.1	4.2; 4.3; 4.4
4	Качество выполняемой работы	4.1; 4.2; 4.3; 4.4	5.1; 5.2; 6.1; 6.2	5.3; 5.4; 5.5; 6.3; 6.4
5	Стиль и методы работы	5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5	7.1	7.2,7.3,7.4
6	Аналитические способности	6.1; 6.2; 6.3; 6.4	8.1	8.2; 8.3
7	Участие в инно- вационной дея- тельности	7.1; 7.2; 7.3; 7.4	9.1	9.2; 9.3
8	Дисциплиниро- ванность			
9	Психологическая дисциплиниро- ванность	8.1; 8.2; 8.3; 9.1; 9.2; 9.3		

При заполнении таблицы необходимо использовать следующий перечень показателей.

1. Показатели уровня квалификации:

1.1. Квалификация работника не соответствует требованиям должности, работник не выполняет должным образом должностных обязанностей.

1.2. Квалификация работника не соответствует требованиям занимаемой должности, но работник имеет достаточный опыт работы и постоянно работает над повышением уровня знаний.

1.3. Квалификация работника соответствует требованиям занимаемой должности.

2. Показатели деловых качеств:

2.1. Работник выполняет многие должностные обязанности.

2.2. Работник не выполняет некоторые (отдельные) должностные обязанности.

2.3. Работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности.

2.4. Работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности и постоянно выполняет работы, входящие в круг других должностных обязанностей работников в период их временного отсутствия на работе (отпуск, болезнь, по вакантной должности).

3. Показатели работоспособности:

3.1. Работник недостаточно трудолюбив.

3.2. Работник трудолюбив, но работает безинициативно.

3.3. Работник трудолюбив, но недостаточно инициативен.

3.4. Работник достаточно трудолюбив и инициативен.

3.5. Работник в труде проявляет самоотверженность, высокую инициативу.

4. Показатели качества выполняемой работы:

4.1. Исполняемые работником документы нуждаются в серьезной доработке старшего по должности, работник систематически допускает дефекты и ошибки, которые ведут к срыву сроков выполнения работ, браку в работе.

4.2. Исполняемые работником документы можно принять за основу, но они еще нуждаются в доработке старшего по должности, он допускает незначительные дефекты и ошибки, обычно не влекущие срыва сроков вы-

полнения работ, брака в работе.

4.3. Исполняемые работником документы в основном соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности, как правило, не нуждаются, работник хорошо выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности.

4.4. Исполняемые работником документы соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности не нуждаются, работник четко выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности.

5. Показатели стиля и методов работы:

5.1. Работник не работает над совершенствованием стиля и методом работы, неправильно воспринимает критику в свой адрес, не делает должных выводов из критических замечаний, не работает над устранением недостатков в работе или допускает зажим объективной критики.

5.2. Работник недостаточно работает над совершенствованием стиля и методов работы, иногда не делает должных выводов из критических замечаний в свой адрес или недостаточно работает над устранением недостатков в работе.

5.3. Работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков, правильно строит взаимоотношения в работе.

5.4. Работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации.

5.5. Работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации, с высокой ответственностью относится к порученной работе, систематически проявляет деловитость и желание выполнить работу наилучшим образом, умеет генерировать идеи и добиваться их претворения в жизнь, создает наиболее благоприятные условия для творческой и высокопроизводительной работы.

6. Показатели, характеризующие аналитические способности:

6.1. Работник не проявляет способности к анализу деятельности подразделения (организации).

6.2. Работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, но этот анализ не носит системного характера, не позволяет на его основе разрабатывать мероприятия по развитию производства и управления.

6.3. Работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, разрабатывает и вносит конкретные предложения по улучшению деятельности организации.

6.4. Работник анализирует деятельность подразделения (организации) не только в пределах функций структурного подразделения, но и организации в целом.

7. Показатели участия в инновационной деятельности:

7.1. Работник не принимает участия в совершенствовании производства управления подразделением (организаций).

7.2. Работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации.

7.3. Работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации, принимает активное участие во внедрении в производство рационализаторских предложений или творческих разработок.

7.4. Работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработки, творческие темы, актуальные для организации. Принимает активное участие во внедрении в производство внесенных рационализаторских предложений или творческих разработок, при этом внедрение рационализаторских предложений, творческих разработок или изобретений приносит прибыль организации.

8. Показатели дисциплинированности:

8.1. Работник систематически допускает нарушение трудовой или технологической, или исполнительской дисциплины.

8.2. Работник иногда допускает нарушение трудовой или технологической или исполнительской дисциплины.

8.3. Работник дисциплинирован.

9. Показатели психологической совместимости с коллективом:

9.1. Работник психологически с коллективом не совместим, неправильно строит взаимоотношения с сотрудниками организации, в результате чего вносит нервозность в рабочие отношения, отвлекает свое и других работников рабочее время на решение вопросов, которые в нормальной деловой обстановке возникать не должны.

9.2. Работник психологически с коллективом совместим, но допускает отдельные случаи неправильных взаимоотношений в работе, что обычно не ведет к отвлечению его и других работников рабочего времени для решения возникших в результате неправильных взаимоотношений вопросов.

9.3. Работник психологически с коллективом совместим, правильно строит взаимоотношения в работе.

Данные табл. 7.1 могут быть дополнены указанием на их значимость при выполнении конкретной работы. С этой целью при анализе могут быть дополнительно введены так называемые приоритетные цифры:

- приоритетная цифра 0 – показатель не соответствует требованиям данного рабочего места, занимаемой должности;
- приоритетная цифра 1 – выполнение требований в указанном объеме является минимально необходимым;
- приоритетная цифра 2 – выполнение требований в указанном объеме является желательным;
- приоритетная цифра 3 – выполнение требований в указанном объеме является обязательным;
- приоритетная цифра 4 – выполнение требований в указанном объеме является настоятельно необходимым.

Результаты деятельности организации в рыночной экономике зависят, в конечном счете, от того, насколько работники соответствуют занимаемым рабочим местам, а рабочие места – работникам. Таким образом, применение

профильного метода позволяет непосредственно сравнивать предъявляемые требования и личные качества работников.

Правильный подбор и рациональная расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, способствует созданию работоспособного коллектива. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные деловые и личные качества каждого его члена, но и эффект их сочетания – так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда.

Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения кадровых и молодых работников. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящий из работников разных возрастов, дает разные типы увлечений, становится более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.

Подбор и расстановка персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) – одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов. Правильный подбор и расстановка кадров предполагает условие: каждому работнику поручается работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда рабочего. Важным средством решения этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники. Их применение позволяет избежать неоправданного разноразрядия при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

Основой расстановки рабочих является расчет трудоемкости программы, баланса затрат рабочего времени одного исполнителя, составляемый по организации, цехам, участкам, бригадам и рабочим местам.

Переход от принудительной к добровольной занятости, допускающий существование добровольной незанятости, носит принципиальный характер, так как он позволяет по-новому подойти к формированию трудовых коллективов и расстановке персонала.

7.4. Оценка имеющихся кадров

Здесь должен быть дан ответ на вопрос: что есть и в чем несоответствие с тем, что необходимо? То есть происходит оценка кадровых ресурсов фирмы. Суть планирования в том, что оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий (ответ на вопрос "Что есть?" всегда готов).

На этом этапе работа должна вестись в трех направлениях:

1. Оценка, анализ состояния наличных ресурсов (их количество, текущее, качество, результативность труда, заслуги, компетентность, оптимальность, их загрузки и так далее);
2. Оценка внешних источников. К ним относятся работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся;
3. Оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов).

В соответствии с эволюцией кадровой политики (от функции снабжения готовой рабочей силой к функции всемерного развития и максимального использования уже занятых работников) происходит переход от оценки внешних источников к более тщательному анализу состояния и потенциала внутренних ресурсов. При этом сама оценка носит все более активный характер: от учета количественных и качественных параметров к исследованию потенциала.

Особое значение ресурсный блок приобретает в условиях инновационного процесса, поскольку кадры составляют важнейший элемент научно-технического потенциала фирмы, причем работающий в режиме активной обратной связи (генерирование нововведений). В данном блоке выявляются те, кто способен развиваться в неопределенных условиях (новаторов), оценивается их пригодность к творческой работе. Часто меняется и единица оценки, ею становится группа работников.

Следующая ступень – оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем). Выявление разрыва окончательно коррек-

тирует количественную и качественную потребность в кадрах. Очень важно установить природу несоответствия требуемого и имеющегося, поскольку этим обуславливается круг мероприятий по его ликвидации.

Оценка результатов труда содержит следующие три основные цели: административная, информационная и мотивационная.

1. Под административными целями понимается: продвижение по службе, перевод с одной работы на другую, понижение по службе, прекращение трудового договора.

- продвижение по службе служит двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию;

- понижение работников по службе возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей;

- перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда предприятие хочет использовать работников более эффективно в других должностях или расширить его опыт. Иногда перевод используется, когда работник работает неудовлетворительно, но в связи с его стажем, заслугами, организация считает неэтичным и негуманным уволить его с работы;

- прекращение трудового договора (увольнение) наступает в тех случаях, когда работнику сообщили оценку его труда и предоставили возможности для ее улучшения, но он не хочет или не может работать по стандартам организации.

2. Оценка результатов труда необходима и для того, чтобы информировать работников об относительном уровне их работы, показать их сильные и слабые стороны, дать направление к совершенствованию.

3. Оценка труда также представляет собой важное свойство мотивации работников. Сообщив результаты оценки труда, фирма имеет возможность должным образом вознаградить работников зарплатой, повышением в должности, благодарностью и другими формами вознаграждения. Кроме того, следует отметить, что положительное систематическое подкрепление поведения ассоциируется с высокой производительностью в будущем.

Оценка труда – это процесс ранжирования работ по их относительной ценности в целях справедливого вознаграждения работника. От того, насколько справедливо будет оценена работа сотрудника, настолько он бу-

дет удовлетворен получаемым вознаграждением, настолько будет зависеть его производственное поведение в будущем.

Для оценки работы в настоящее время используют следующие методы.

Ранжирование работы – это простейшая форма оценки работы. Каждая работа в этом случае оценивается по степени относительной важности для фирмы. Объектом оценки являются необходимые обязанности, ответственность, квалификация. Работы группируются по относительному соотношению сложности и ценности. По степени ранжирования определяется потребность фирмы в выполнении тех или иных работ. Данный метод получил распространение из-за своей простоты.

Классификация работ – данный метод аналогичен предыдущему и отличается только последовательностью реализации. Согласно этому методу в начале определяется уровень зарплаты, затем подробно рассматривается сама работа. В условиях рыночных отношений он менее приемлем, но был широко распространен в условиях АКС. На каждую работу были установлены соответствующие нормы выработки, составлены единые расценки на их оплату.

7.5. Кадровый потенциал службы управления персоналом

Формирование кадрового потенциала заслуживает особого внимания со стороны организаций. Вспомогательный, часто исключительно обслуживающий характер деятельности отделов кадров не соответствует условиям выживания организаций. В условиях конкуренции кадровые службы призваны быть активными помощниками руководителей высшего звена управления, инициаторами разработки способов увеличения деловой активности подразделений, выявления резервов эффективности их хозяйственной деятельности путем использования техники групповой работы, социологических исследований эффективности внедрения их результатов. Современные службы управления персоналом от чисто кадровых вопросов, нормативно-методического, делопроизводственного и правового обеспечения управления персоналом переходят к самому управлению персоналом. Это осуществляется благодаря управлению профессиональным продвижением; формированию реального кадрового резерва и действенной работе с ним (совместно с линейными руководителями); планированию и анализу пока-

зателей по труду, расходов на персонал (совместно с отделом организации труда и зарплаты); изучению рынков трудовых ресурсов, а также внутренних источников развития кадрового потенциала; обеспечению социально-психологических условий взаимодействия подразделений, взаимоотношений в коллективе, предотвращения конфликтов, удовлетворенности трудом и его оплатой.

На рис. 7.1 представлена картина деятельности отдела кадров (по результатам опроса руководителей отделов кадров немецких и швейцарских предприятий больших и средних размеров в 1992 г.).

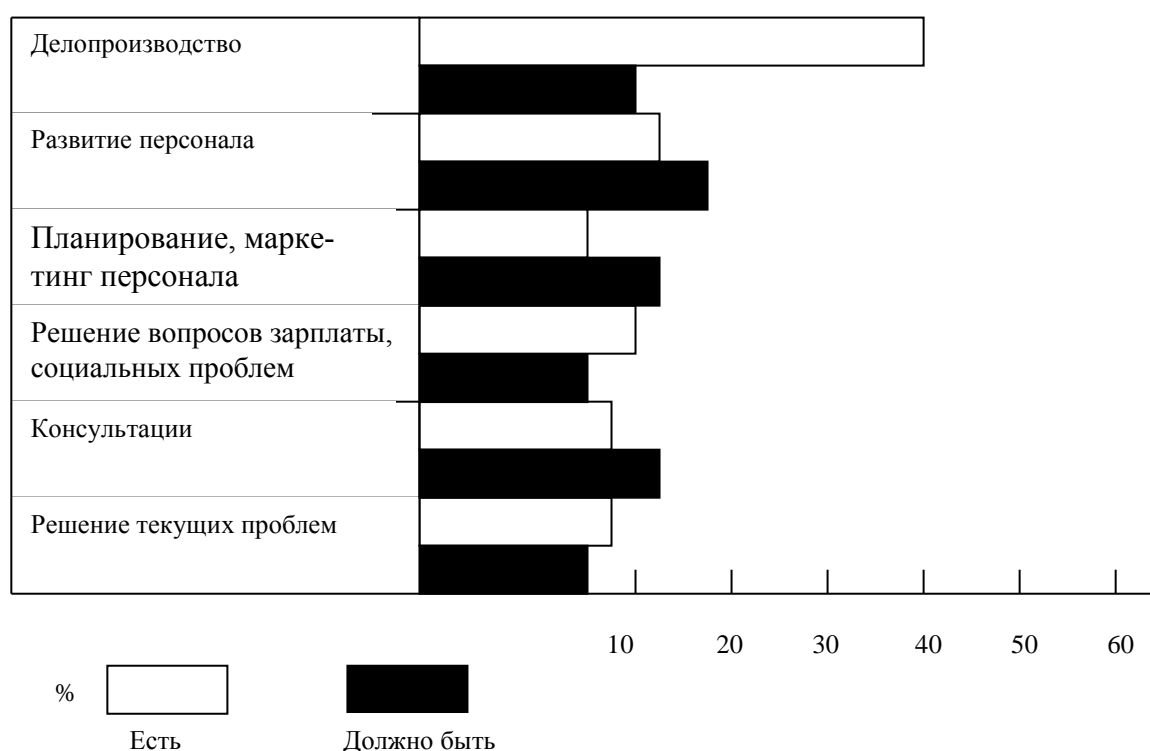


Рисунок 7.1 – Структура важнейших участков работы отдела кадров

Кадровые службы вынуждены непрерывно совершенствовать систему работы с персоналом, искать рациональные формы взаимоотношений с руководителями подразделений, профсоюзами и общественными организациями. Все большее значение придается стилю работы сотрудников этих служб.

Предпринимательское управление персоналом на уровне отдела кадров, а также руководителей подразделений (децентрализованный менедж-

мент персонала) ориентируется на определение стратегически важных функций планирования персонала, его подбор, маркетинг и развитие. Однако большинство предприятий все еще находятся в "бюрократической фазе" развития управления персоналом. Это в большой мере касается и предприятий Республики Беларусь.

По оценкам специалистов, процент работников кадровых служб, от общего числа работающих в организации для различных стран выглядит следующим образом:

Страна	Сотрудники кадровых служб организаций, %
Беларусь	0,4–0,6
Германия	0,4–0,8
США	1,0–1,1
Украина	0,65–0,8
Франция	0,75
Япония	0,7

Относительный рост численности сотрудников кадровых служб зарубежных предприятий наблюдается с конца 80-х гг. и наиболее характерен для крупных транснациональных корпораций, где число работников служб управления персоналом нередко значительно превышает 100 человек, включая занятых организацией технической подготовки и повышением квалификации персонала. Но основными в развитии и эффективном использовании кадрового потенциала служб управления персоналом стали два направления:

- 1) развитие информационных технологий и автоматизация работы на основе современной компьютерной техники;
- 2) развитие инфраструктуры управления персоналом на основе его децентрализации через взаимодействие с руководителями подразделений, а также благодаря использованию внешних организаций и консультантов по подготовке и повышению квалификации специалистов кадровых служб, оценке персонала управления, социологическим исследованиям, характеристикам трудовых коллективов и стилю лидерства.

Приглашение внешних консультантов для подготовки проектов решений по кадровому регулированию является устоявшейся практикой и по-

ложительным опытом работы многих зарубежных фирм. Однако основное внимание здесь уделяется комплектации служб управления персоналом профессионалами. Европейская ассоциация директоров отделов кадров предложила модель руководителя кадровой службы, которая включает следующие качества: пунктуальность и методичность; динамичность и настойчивость; общительность и умение убеждать; справедливость и строгость; доступность и широкая образованность; умение слушать и внушать доверие; способность к размышлению, интуиция, гуманность. Кроме того, руководитель должен быть дипломатом, психологом, советчиком.

В Беларуси специалистов по управлению персоналом целенаправленно не готовит ни один вуз. Именно поэтому формирование кадрового потенциала отделов кадров происходит из числа случайных людей, в лучшем случае сотрудников с педагогическим или юридическим образованием. В условиях тотального кризиса и плюрализма ценностей невозможно обеспечить экономический рост без роста трудового потенциала сотрудников и кадрового потенциала организации, в связи с чем управление персоналом (реализацией ресурсов личности каждого сотрудника, кадрового потенциала каждого подразделения) уже сейчас оказалось той функцией менеджмента, которая в будущем будет определять успех организации в целом. Управление организацией исходит от людей и направлено на их деятельность. Целостность организаций зависит от каждого сотрудника. В противном случае последние являются лишним элементом подразделения либо резервом его развития. Чтобы задействовать этот резерв, необходима активизация работы по управлению персоналом в области кадрового регулирования, управления ресурсами личности отдельного сотрудника. Однако менеджмент персонала многих организаций, прежде всего государственной формы собственности, заменяется волевыми решениями первых лиц этих организаций. Такие решения чаще всего являются следствием низкого уровня профессиональной подготовки сотрудников отдела кадров, отсутствием у них соответствующей предприимчивости и активности. Работнику отдела кадров чаще всего свойственны такие черты, как дисциплина, трудолюбие, ответственность в пределах своей компетенции, исполнительский стиль работы, в соответствии с которыми и принимаются решения по управлению персоналом. Эти качества приводят к нежеланию заниматься нововведениями и рационализаторской деятельностью.

Характеристика персонала кадровой службы:

- низкий уровень образования (диплом о высшем образовании имел каждый четвертый, аттестат – каждый третий);
- неблагоприятная возрастная структура (каждый пятый в промышленности приближался к пенсионному возрасту или же достиг его);
- низкая оплата труда (на уровне работников канцелярии);
- высокая текучесть кадров (четверо из семи работников задерживались в отделах кадров не более трех лет);
- низкий уровень управления кадровыми службами и служебный статус руководителей этих служб.

Многие из этих черт свойственны кадровым службам и сегодня, что явно не соответствует растущей роли управления персоналом в современном менеджменте.

7.6. Маркетинг персонала

Организация заинтересована в привлечении высококвалифицированного персонала. С этой целью наряду с функциями планирования потребности в кадрах, их обеспечения и использования, осуществляется маркетинг персонала, являющийся условием роста кадрового потенциала за счет поиска и привлечения из внешних источников необходимой рабочей силы.

Маркетинг персонала включает:

- исследование рынка рабочей силы;
- исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;
- воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (реклама должностей);
- проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и выбор путей ее привлечения;
- формирование потенциальных кандидатов в резерв внутри организации.

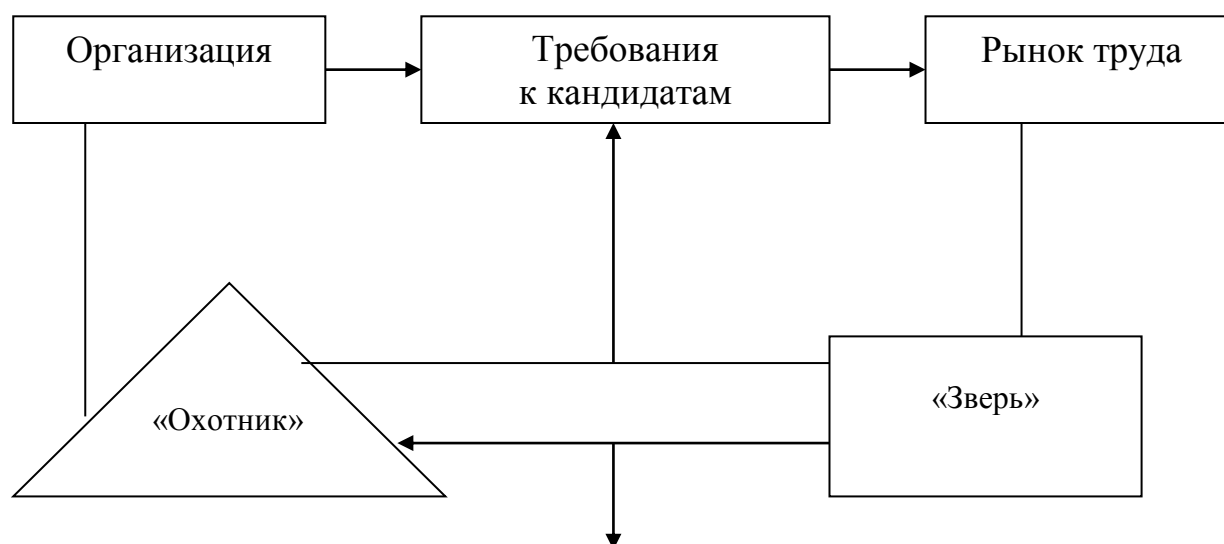
Основными предпосылками маркетинга персонала следует считать организационную структуру управления, состояние кадрового потенциала, наличие вакансий в штатном расписании, фирменный стиль управления.

Принципиальная схема маркетинга отражена на рис. 7.2.

Организация выступает в роли "охотника", который ищет не только клиентов для сбыта продукции, но и рабочую силу для ее производства.

В основе концепции маркетинга персонала лежат принципы ясности цели, решительности действий и терпимости к результату.

Поиск необходимых работников (менеджеров, производственных кадров) осуществляется с помощью объявлений в газетах (прямые, косвенные или зашифрованные) и других средств массовой информации; консультантов по кадровому менеджменту; государственных служб занятости; неформальных коммуникаций (непосредственное или через деловых партнеров и знакомых обращение к потенциальному кандидату на должность); реакции на непосредственное заявление о приеме на работу; договоров о сотрудничестве с учебными заведениями; конкурсов на замещение вакансий; ярмарок вакансий; механизмов выбора предварительного резерва; систем тестирования, собеседования.



Характеристика рабочей силы

Рисунок 7.2 – Схема маркетинга персонала

Факторы мотивации могут быть совершенно различными. Их перечень включает: возможность гибкого использования рабочего времени; предоставление участия в управлении организации путем приобретения ее акций; возможность продолжения или получения образования; мотивация нововведений; предоставление творческих заданий; социальные гарантии; благоприятные условия работы, карьеры; гарантии места работы; имидж

предприятия, его размеры; стиль управления; техника безопасности; оклад.

Возрастание роли маркетинга персонала обусловлено:

- необходимостью взаимодействия между рынками рабочих мест, покупателей рабочей силы и самой рабочей силы;
- потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рационального использования потенциала кадров.

В состав кадровой службы крупных организаций уместно включать подразделения маркетинга персонала для решения задач:

- кадрового маркетинга внутри организации; планирования деловой карьеры;
- регионального и отраслевого маркетинга рабочей силы; создания единой информационной сети кадрового менеджмента.

7.7. Лизинг персонала

Лизинг персонала является составной частью современного инновационного управления персоналом и означает подбор кадров на временные рабочие места. Это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы. Лизинг обуславливается краткосрочной потребностью предприятия в определенных кадрах.

Лизингом персонала занимаются так называемые рекрунтерские (англ. *recruitment* – комплектование личным составом, вербовка, набор (в армию новобранцев) агентства. Рекрунтер как предпринимательская профессия появилась на Западе еще в 50-е гг. XX в. Ее цель – оказание платных услуг по подбору персонала для фирмы работодателя, в частности при необходимости найти, отобрать, убедить, переманить кандидатов на вакантные должности и представить их заказчику для принятия окончательного решения о временном найме. Таким образом, в случае необходимости лизинга (аренды) персонала заказчик прибегает к услугам своего рода "прокатных" фирм, которые выдают "напрокат" свою рабочую силу другим фирмам-заказчикам за определенное вознаграждение.

В странах рыночной экономики идея лизинга персонала получила широкое распространение и активное развитие начиная с 80-х гг. Основанием для такого рода деятельности служит соответствующая законодательная база, которая в нашей стране пока не разработана. В связи с этим в Беларуси лизинг персонала практически отсутствует, а в России он появился

только в середине 90-х гг. В Германии, например, существует закон о регулировании деятельности предприятий, уступающих на время свою рабочую силу другим юридическим лицам. Договор о лизинге персонала составляется не более чем на 9 мес. Трудовые отношения в этом случае развиваются по схеме, приведенной на рис. 7.3.

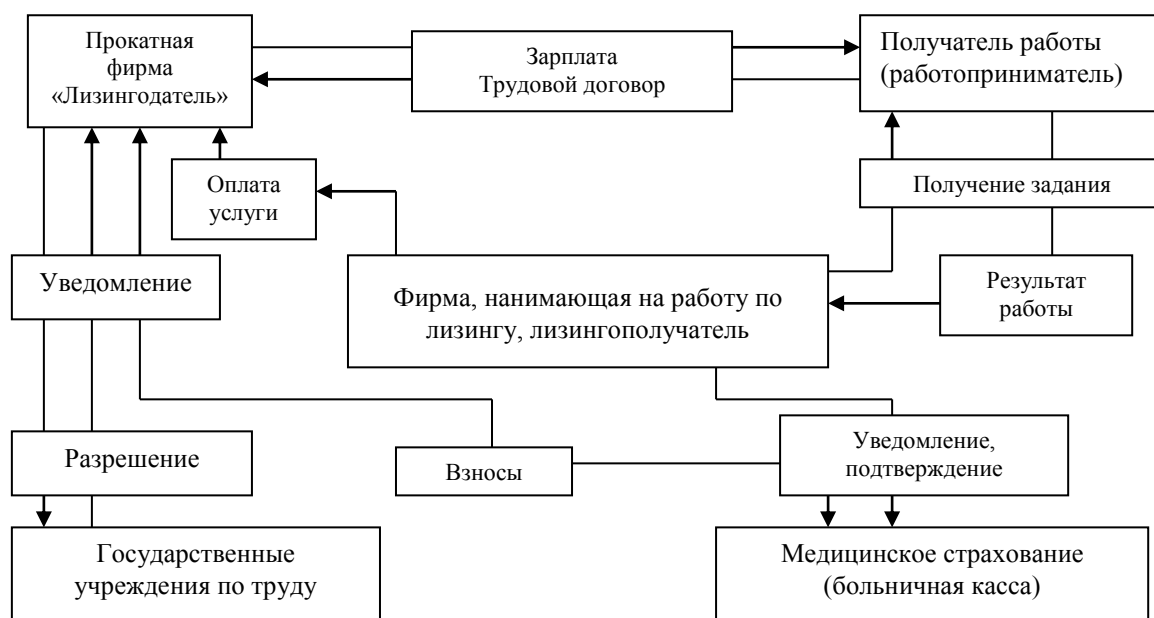


Рисунок 7.3 – Трудовые отношения в лизинге персонала

Предприниматели охотно принимают сезонных рабочих, но при этом у них часто возникают проблемы юридического характера. Бывают также трудности поиска и увольнения работников. Во избежание таких проблем необходим определенный опыт; ориентации в специфической нише рынка рабочей силы. Многие фирмы, и не только агропромышленного профиля, имеют свои особые "сезоны". Людей для этих "сезонов" выгоднее держать в штате, чем прибегать к услугам специальных агентств по лизингу персонала. Такие агентства, а иногда и целые рекрунтерские компании, находят и принимают в свои штаты людей, готовых работать на временной основе, а затем предлагают их уже как своих сотрудников в аренду другим фирмам, заинтересованным в определенных специалистах на определенное время. Таким образом, заказчик получает временный персонал, с которым он юридически почти не связан. Ответственность за работу предоставленных лиц несет кадровое рекрунтерское агентство. По договору заказчик перечисляет агентству стоимость рабочей силы предоставленного работника (его зарплату, полагающиеся налоги, а также определенную оговоренную сумму комиссионного вознаграждения за услуги).

Иначе говоря, все расчеты с персоналом и налоговой инстанцией производятся лизинговой фирмой. Заказчику остается грамотно составить договор, и вместо многих физических лиц он будет иметь дело с одним юридическим, которое никак не подменяет работу отдела кадров, но содействует кадровому регулированию.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 7

1. Понятия, сущность и характеристика кадрового потенциала.
2. Показатели оценки качественного состава персонала.
3. Основные направления совершенствования качественного состава персонала.
4. Характеристика механизма подбора, выдвижения и расстановки кадров управления.
5. Технология оценки имеющихся кадров.
6. Особенности маркетинга персонала.
7. Лизинг персонала.

8. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАДРОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Понятия и этапы карьеры

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера – рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее всего, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера – связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры – должностной рост;
- горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации. Представим краткое описание этапов карьеры следующей таблицей:

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности. Наиболее целесообразной для данной цели считается типология личностей Дж. Голланда:

Таблица 8.1

<i>Этап карьеры</i>	<i>Возрастной период</i>	<i>Краткая характеристика</i>	<i>Мотивации (по Маслоу)</i>
1. <i>Предварительный</i>	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
2. <i>Становление</i>	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
3. <i>Продвижение</i>	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
4. <i>Завершение</i>	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
5. <i>Пенсионный</i>	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

<i>Тип личности</i>	<i>Содержание деятельности</i>
1. <i>Реалистический</i>	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
2. <i>Исследовательский</i>	Ориентация на поиск
3. <i>Артистичный</i>	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
4. <i>Социальный</i>	Ориентация на взаимодействие с людьми
5. <i>Предпринимательский</i>	Ориентация на влияние на людей
6. <i>Конвенциональный</i>	Ориентация на манипулирование данными, информацией

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры – временной период развития личности и фазы развития профессионала – периоды овладения деятельностью.

В соответствии с фазами развития профессионала различают:

оптант (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

адепт (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);

адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит "как ключ к замку" производственной работе;

интернал (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;

мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;

авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии "обрастает" единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Фазы развития профессионала можно представить следующей схемой:



Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития, продвижение специалистов.

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в таблице 8.2.

Условия карьеры. Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

- высшая точка карьеры – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности – отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

Таблица 8.2

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии, выбор организации и должности, ориентации в организации, оценка перспектив и проектирование роста.
Менеджер по персоналу	Реализация роста, оценка при приеме на работу, определение на рабочее место, оценка труда и потенциала сотрудников, отбор в резерв, дополнительная подготовка, программа работы с резервом, продвижение, <i>новый цикл планирования</i> , оценка результатов труда.
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка мотивации, организация профессионального развития, предложения по стимулированию, предложения по росту.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть *перспективной* или *тупиковой* – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

8.2. Управление деловой карьерой

Управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных

(по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает. Для сотрудника это означает:

- потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Осознание этих и других преимуществ побудило руководство многих организаций создать формальные системы управления развитием карьеры своих сотрудников. Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала модель партнерства по планированию и развитию карьеры (рис. 8.1).

Важнейшим компонентом процесса управления развитием карьеры является оценка достигнутого прогресса, в которой участвуют все три стороны: сотрудник, руководитель, отдел человеческих ресурсов. Оценка проводится периодически, как правило, один раз в год (часто вместе с аттестацией сотрудника, хотя в последнее время многие организации стремятся разделить эти события) в ходе встречи сотрудника и руководителя, а затем подтверждается отделом человеческих ресурсов. Оценивается не только

прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий, эффективность его поддержки со стороны руководителя и организации в целом. Результатом обсуждения становится скорректированный план развития карьеры.



Рисунок 8.1 – Процесс планирования и развития карьеры

Управление развитием карьеры является сложным, требующим значительных ресурсов процессом. К сожалению, само по себе наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников, повышенную текучесть кадров, абсентеизм, а также ограничивает способность организации эффективно заполнять вакантные должности. В то же время практика показывает, что затраты на создание системы развития карьеры оказывают положительное влияние на прогресс организации в длительной перспективе.

Как всякий организационный процесс, развитие карьеры нуждается в

оценке эффективности. Поскольку этот процесс направлен, прежде всего, на повышение эффективности организации в целом, ее результаты (успех в достижении стоящих перед организацией целей) показывают, насколько эффективной является работа в области управления карьерой. Более специфическими показателями, характеризующими управление развитием карьеры в организации, являются:

1) текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе);

2) продвижение в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе);

3) занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны;

4) проведение опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры.

Системы развития карьеры стали возникать в Соединенных Штатах еще в конце 50-х годов и широко распространились по миру к началу 80-х, став к этому времени практически обязательным элементом системы управления персоналом. Однако сегодня ученые и руководители начинают задаваться вопросом об эффективности и целесообразности данного метода управления. Такое изменение отношения к развитию карьеры связано, прежде всего, с двумя факторами: увеличением скорости изменения внешней и внутренней организационной среды и изменением отношений между сотрудниками и организацией. Ускорение процесса перемен делает традиционное планирование продвижения по служебной лестнице исключительно сложным процессом, поскольку часто организация не знает, что может произойти с ней через несколько месяцев, не говоря уж о годах. *Когда руководство американской многонациональной компании приняло решение о реструктуризации и ликвидации головных офисов четырех своих отделений, сотни руководителей и специалистов с разработанными на несколько лет вперед планами развития карьеры остались за бортом организации или на новых должностях, о которых они и не думали..*

С другой стороны, многие сотрудники не рассматривают свои отношения с организацией иначе как временный союз, продолжающийся ровно столько, сколько это выгодно обеим сторонам. При таком взгляде сотрудники пытаются планировать свою карьеру в глобальном масштабе, а работу

в рамках отдельной организации рассматривают как один из шагов к конечной цели. Их интерес состоит в повышении профессионального мастерства, приобретении новых знаний и навыков, увеличении собственной ценности на внешнем рынке труда. Естественно, что долговременное планирование карьеры внутри организации в таком случае практически лишено смысла.

8.3. Работа с кадровым резервом

Первым этапом в работе с резервом является определение ключевых должностей, т.е. должностей, оказывающих особое влияние на деятельность компании. Для организации стратегически важно, кто занимает эти должности, поскольку их вклад в достижение организационных целей исключительно высок. Как правило, ключевыми являются должности руководителей организации (первого руководителя, его непосредственных подчиненных, руководителей филиалов и подразделений), однако иногда ключевые должности могут оказаться и на более низких ступенях организационной иерархии. *Компания, занимающаяся производством пропеллеров для самолетов и вертолетов, относит к числу ключевых должность мастера по аэродинамическим характеристикам, поскольку от него в большой степени зависит надежность пропеллеров.*

Число и конкретный состав ключевых должностей зависят от размеров и специфики организации. В крупных международных компаниях их число колеблется между 30 и 150–200.

При планировании резерва необходимо не только определить, какие должности являются ключевыми для организации сегодня, но и как их список будет выглядеть через год, два, пять лет. Это особенно актуально в современных условиях быстрых организационных изменений, вызванных конкуренцией и ускорившимся технологическим прогрессом.

Руководству необходимо представлять, как организация изменится в течение следующих лет. В большинстве случаев невозможно точно определить будущую структуру, однако можно спрогнозировать, какие должности или хотя бы направления будут играть ключевую роль на основе анализа стратегии развития, динамики внешней среды, изменений в организациях-конкурентах.

И наконец последнее, что необходимо сделать на этом этапе – подготовить план освобождения ключевых должностей. Для этого отдел человеческих ресурсов совместно с руководителем организации должны тщательно проанализировать сложившуюся ситуацию с учетом возраста, перспектив продвижения, личных интересов, состояния здоровья сотрудников, за-

нимающих ключевые должности, и определить сроки освобождения каждой из них. Подготовленный план ляжет в основу управления подготовкой преемников.

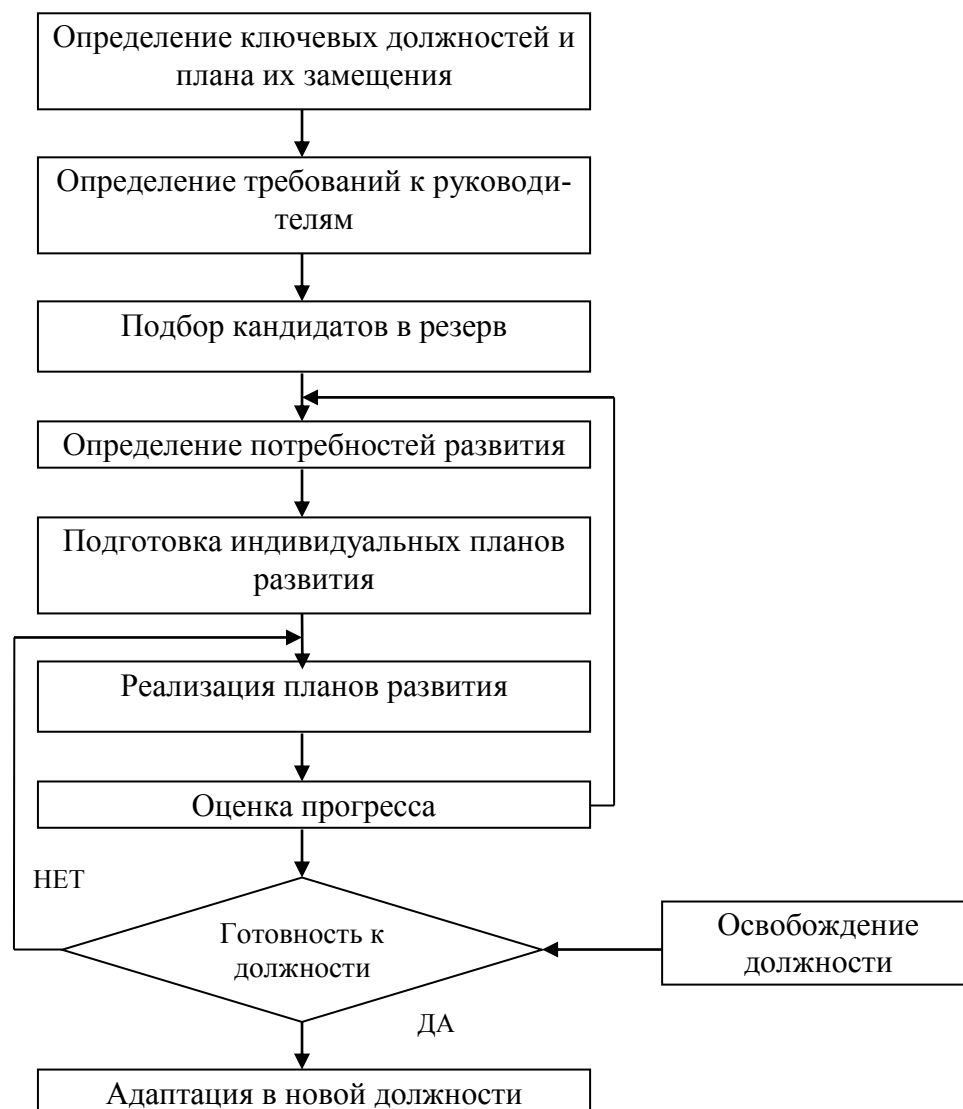


Рисунок 8.2 – Процесс планирования и подготовки резерва руководителей

Отбор кандидатов в резерв руководителей осуществляется высшим руководством организации совместно с отделом человеческих ресурсов в обстановке конфиденциальности. Отбор производится применительно к конкретной ключевой должности с учетом основных критериев:

- Соответствие индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности. Наиболее простым методом определения соответствия является метод экспертных оценок, когда экспер-

ты (высшие руководители и специалисты по человеческим ресурсам) оценивают каждого кандидата по всем компонентам портрета идеального сотрудника, используя шкалу стандартных оценок. Интегральная оценка показывает, насколько близок каждый из кандидатов к "идеалу". Этот метод страдает субъективностью, степень которой может быть снижена за счет предоставления проводящим оценку вспомогательных материалов (детального описания каждой компетенции и степени их развития, соответствующих каждой оценке) и расширения их числа. Последнее, к сожалению, вступает в противоречие с принципом конфиденциальности, исключительно важным при работе с резервом.

- Альтернативой данному методу является *метод психологического тестирования*, проводимого специалистами. Тестирование значительно повышает объективность оценки, однако связано со значительными материальными затратами и требует активного участия оцениваемых сотрудников, что не всегда желательно.

- Результаты работы в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях. Источником информации о результатах работы являются итоги аттестации (или иных видов периодической оценки, используемой в организации) и другие сведения из личного дела сотрудника (данные о вознаграждении, наказаниях и т.д.). Иногда проводится специальная оценка результатов потенциального преемника с участием его руководителя.

- Степени готовности кандидата. Определение степени готовности является наиболее трудным моментом в отборе кандидатов. Часто здесь требуется особое чутье, которое вырабатывается многолетним опытом работы. В качестве вспомогательных инструментов могут использоваться оценки результатов работы и потенциала, часто представляемые в матрице Потенциал-Результаты (рис. 8.3):

Потенциал оценивается как функция двух переменных: соответствие кандидата портрету идеального сотрудника и его возраста. В данном случае возраст важен постольку, поскольку он определяет временные возможности развития сотрудника, ликвидацию несоответствия характеристикам "идеала".

	Низкий	<u>ПОТЕНЦИАЛ</u>	Высокий
Высокие		С. Орешко	И. Трофимов С. Гусь
	М. Мухамедов	А. Севидов Б. Блинов	
Низкие		И. Климов	Е. Соколова

Р
Е
З
У
Л
Ь
Т
А
Т
Ы

Рисунок 8.3 – Матрица Потенциал-Результаты

Общий список преемников, как правило, является конфиденциальным, доступ к нему имеют только руководитель организации и директор по человеческим ресурсам. Некоторые организации сообщают преемникам об их зачислении в резерв на замещение определенной должности, другие держат это в секрете. Достоинство первого подхода состоит в усилении мотивации преемника и возможности организации целенаправленной подготовки, учитывающей мнение самого сотрудника. Преимущество второго – в избежании потенциальных конфликтов между занимающим должность руководителем и его преемником и излишнего ажиотажа вокруг процесса подготовки резерва.

Подготовка планов развития производится на основе сопоставления характеристик каждого резервиста с портретом идеального сотрудника для данной должности. Для проведения этого сопоставления необходимо оценить кандидата по тем параметрам, которые являются критическими для данной должности, т.е. по составляющим портрета идеального сотрудника.

Существуют два основных метода проведения подобной оценки – *тестирование* и *экспертные оценки*. Тестирование позволяет провести всестороннюю и достаточно объективную оценку преемников, однако требует специально разработанных тестов (для каждой ключевой должности), профессиональных психологов, способных интерпретировать их результаты, и значительных затрат времени оцениваемых кандидатов. Это сложный и дорогой метод, которым пользуются достаточно крупные и преуспевающие организации. Второй метод заключается в оценке экспертами индивидуальных характеристик кандидата по каждой из составляющих портрета идеального сотрудника. В качестве экспертов выступают хорошо знающие преемника сотрудники организации: его непосредственный руководитель, коллеги, директор по человеческим ресурсам. Достоинство метода эксперт-

ных оценок состоит в его простоте и низких издержках, недостатки связаны со сложностью получения объективных оценок и сохранением конфиденциальности.

Результатом сопоставления характеристик преемника и идеального руководителя становится определение областей развития – показателей, по которым кандидат не соответствует стандартам "идеала". План развития должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию этого разрыва, а также сроки их реализации. Планы развития для каждого преемника подготавливаются отделом человеческих ресурсов и утверждаются руководителем организации.

Подготовка преемников является особым видом профессионального развития, поскольку носит целевой характер (подготовка к занятию определенной должности), но в то же время может включать в себя развитие самых разнообразных качеств, навыков и умений (комплексная подготовка будущего руководителя). Для подготовки преемников могут использоваться любые средства профессионального развития, однако особый акцент делается на практическую работу в целевой руководящей должности: стажировка, временное замещение, ученичество.

Реализация планов подготовки преемников требует участия трех сторон: самого сотрудника, отдела человеческих ресурсов и высшего руководства организации. Развитие предполагает, прежде всего, активное и позитивное участие самого преемника – без его мотивации и усилий самый совершенный план подготовки обречен на неудачу. Руководство организации должно хорошо представлять, что реализация плана требует от преемника значительных дополнительных (по сравнению с "нормальной" работой в должности) затрат времени, интеллектуальных и физических усилий, и сознательно мотивировать его на активное участие в программе развития. Как правило, наиболее сильным мотиватором является возможность занять в перспективе одну из ключевых должностей в компании, однако отделу человеческих ресурсов не следует забывать и о других интересах и потребностях сотрудника, особенно в том случае, если компания не информирует преемников о включении в резерв. Потенциальными мотиваторами могут быть: желание совершенствоваться в занимаемой должности, интерес к приобретению новых знаний и навыков, участие в работе межфункциональных групп, расширение социальных контактов.

От руководства организации, включая непосредственного начальника преемника, также зависит успех реализации плана развития. Во-первых, руководители распоряжаются необходимыми для развития ресурсами – принимают решения о назначении на должность, финансировании временного коллектива, выделении средств на изучение иностранного языка или криогенной химии. Во-вторых, они в значительной степени определяют, как распределяется время преемника и его приоритеты – работа в занимаемой должности или подготовка к новой. И, в-третьих, руководители оказывают непосредственное влияние на мотивацию преемника.

Роль отдела человеческих ресурсов состоит, прежде всего, в осуществлении общего контроля за функционированием процесса подготовки преемников и привлечении внимания высших руководителей к этому стратегически важному для организации процессу. Часто под давлением текущих проблем руководители забывают о подготовке резерва, жертвуют планами развития своих подчиненных во имя достижения финансовых или производственных результатов текущего месяца, квартала, года. Задача специалистов по управлению персоналом заключается в том, чтобы не допустить этого, используя все доступные средства – убеждение (часто оказывается достаточно напоминания), официальное обращение к руководителю, обращение в высшие инстанции.

Оценка прогресса развития. Ежегодно (в некоторых организациях чаще) руководитель организации совместно с директором по человеческим ресурсам (иногда с участием некоторых других руководителей) проводит формальную оценку прогресса каждого из преемников. В ходе оценки происходит детальное обсуждение работы преемника в занимаемой должности, реализации плана индивидуального развития, а также оценка степени готовности занять ключевую должность. Результатом оценки может стать корректировка плана развития или изменение состава резерва – неоправдавшие надежд сотрудники могут быть выведены из него.

В случае освобождения ключевой должности (естественно, заблаговременно до ее фактического освобождения) руководство организации проводит обсуждение готовности преемников и принимает решение о назначении. В процессе подготовки решения принимают участие руководитель организации, директор по человеческим ресурсам, руководитель подразделения, в котором освобождается ключевая должность, другие высшие руководители и в,

зависимости от ситуации, возможно, тот сотрудник, который в настоящее время занимает освобождающуюся должность. При определении готовности преемника учитываются результаты реализации плана развития, работа в занимаемой должности (аттестация), авторитет в организации (у руководителей, коллег и подчиненных), зрелость и т.д. Хотя решение о готовности занять ключевую должность является кульминацией всего процесса подготовки преемника, до сих пор не существует "научных" методов, облегчающих принятие этого решения. Знания людей, опыт, интуиция руководителей определяют его качество. В то же время осуществление постоянного контроля за развитием преемников, регулярное обобщение информации об их достижениях и недостатках позволяет сделать это решение более обоснованным.

После назначения преемника на новую должность начинается наиболее трудный период – период адаптации. В это время работающий в новой должности сотрудник остро нуждается в помощи (информационной, организационной, моральной) со стороны руководителей, коллег и подчиненных. К сожалению, многие организации недооценивают важность такой поддержки, в результате чего новоиспеченный руководитель может потерять веру в собственные силы, интерес к должности и к организации в целом. Достаточно широко используемым методом адаптации является метод "спаривания", или "близнецов", при котором в течение определенного времени старый и новый руководитель работают совместно с целью передачи информации, методов работы и "маленьких секретов". Продолжительность такого двоевластия варьируется от нескольких недель до нескольких месяцев и более: известны случаи, когда преемник работал вместе с руководителем в течение полутора лет.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 8

1. Понятие и типы карьеры.
2. Основные этапы карьеры.
3. Планирование карьеры.
4. Системы управления развитием карьеры.
5. Понятие резерва и порядок его формирования.
6. Планирование и подготовка резерва руководителем.
7. Порядок выдвижения руководителей из состава резерва.

9. ФОРМИРОВАНИЕ СТАБИЛЬНОГО ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

9.1. Текучесть кадров и ее оценка

Обеспеченность трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объема производства продукции и повышения эффективности.

Обеспеченность определяется сопоставлением фактической численности работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Например, в сельском хозяйстве ввиду сезонности производства потребность в рабочих в различные периоды года значительно колеблется.

Следует анализировать и качественный состав работников (возраст, пол, образование, стаж работы, квалификация), а также текучесть кадров и ее причины.

Использование трудовых ресурсов можно оценить по степени их участия в производстве и количеству рабочего времени, отработанного каждым.

Говоря об использовании кадров, следует различать понятия «движение кадров» и «текучесть кадров». «Движение кадров» или «Движение рабочей силы» означает всякое перемещение работников производства независимо от причин: уход в армию, на пенсию, внутрипроизводственное перемещение кадров, уход по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины.

Понятие «текучесть кадров» означает уход работников с производства по собственному желанию или увольнение за нарушение трудовой дисциплины.

Текучесть кадров представляет собой весьма сложное социально-экономическое и нравственное явление, особую форму непланового, неорганизованного движения, перемещение работников производства между предприятиями, отчасти между отраслями, экономическими районами и внутри них, со сменой профессии и без нее.

Работа по изучению и снижению текучести кадров в организации предусматривает определенные этапы, а именно:

- сбор и обработка информации о состоянии, причинах и факторах текучести кадров;

- анализ процесса текучести кадров;
- разработка и внедрение мероприятий по ее снижению.

Состояние процесса текучести характеризуется рядом коэффициентов.

Коэффициент текучести используется для оценки размеров текучести в целом по организации и по отдельным ее подразделениям. Он рассчитывается за отчетный период как отношение количества работников, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников.

Частный коэффициент текучести применяется в случае оценки размеров текучести по отдельным половозрастным, профессиональным, образовательным и другим группам трудового коллектива (отношение количества уволенных в данной группе за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников данной группы).

Коэффициент интенсивности текучести является отношением частного коэффициента текучести по данной группе, выделяемой по организации в целом или по отдельным ее подразделениям, к коэффициенту текучести. Он показывает, во сколько раз частный коэффициент текучести по данной группе больше или меньше коэффициента текучести в целом по организации.

$K_{и.г} = 1$ – средний уровень текучести в данной группе;

$K_{и.г} < 1$ – интенсивность текучести ниже ее среднего уровня, т.е. стабильность группы;

$K_{и.г} > 1$ – повышенная текучесть.

Текучесть кадров, как и планомерное движение трудовых ресурсов, обуславливается целым рядом важных объективных и субъективных факторов и причин. Перечислим основные из них:

- постоянное обновление технологий, их модернизация, инновации в производственном процессе;
- перераспределение трудовых ресурсов между производственными и непроизводственными сферами, экономическими районами, отраслями народного хозяйства, предприятиями;
- изменения в личном факторе производства (предъявление повы-

шенных требований к трудящимся, их уровню образования, квалификации, производственному мастерству). Если рабочие, ИТР и служащие не в состоянии повысить свои знания, квалификацию и не могут отвечать требованиям производства, они вынуждены переменить место работы, а может и профессию. Однако движение кадров, в том числе и текучесть, определяются не только требованиями производства к трудящимся, но и требованиями последних к производству, к условиям труда. Если изменения произошли в личном факторе производства: изменился возраст работающих, семейное положение, здоровье, место жительства, уровень образования, опыт и мастерство, а условия труда и его оплата не изменились или изменились незначительно, то работа перестает удовлетворять;

- низкая заработная плата отдельных групп рабочих в связи с плохой организацией труда и производства;

- тяжелые и вредные условия труда, грязная работа на отдельных участках производства;

- отсутствие ритмичности производства, систематическая работа в сверхурочное время и выходные дни;

- неудовлетворенность профессией.

Выявить мотивы и факторы, а также установить причины текучести позволяет специальная процедура, выполняемая сотрудниками кадровой службы. В нее входят изучение анкетных данных, беседы с увольняющимися, а также с его коллегами, бригадиром, мастером, начальником участка, результаты которых заносятся в журнал по учету увольнений.

Состояние текучести кадров анализируется по предприятию и его подразделениям: оценивается динамика текучести по сравнению с предыдущими периодами; выделяются подразделения с наибольшим значением коэффициента текучести; выявляются условия, которые определяют высокий уровень текучести. Результаты анализа оформляются в виде отчета, в котором приводится оценка состояния текучести кадров по предприятию и ее возможная динамика; делаются выводы, в которых указываются меры по снижению текучести. Детальный анализ рекомендуется проводить один раз в год по состоянию на 1 января. По состоянию на начало каждого квартала следует определять значения коэффициентов текучести по организации и ее подразделениям, сравнивая их со значениями коэффициента текучести в соответствующий период предыдущего года.

Для анализа процессов стабилизации трудовых коллективов большое значение имеют также расчеты коэффициента сменяемости кадров и периодов полного обновления коллектива или отдельных профессиональных групп. Коэффициент сменяемости определяется как отношение уволенных в течение года работников к их общему количеству.

Аналогично рассчитываются показатели полного периода сменяемости кадров по отдельным категориям работников и профессиональным группам. При этом продолжительный период сменяемости считается хорошим показателем, а непродолжительный – плохим.

Текучесть кадров является важной характеристикой стабильности трудового коллектива, а также динамики рабочей силы организации. Ее величина определяется путем деления числа уволенных по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины за определенный период времени на среднесписочную численность работников за тот же период. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию – неудовлетворенность условиями труда, неинтересная работа, отсутствие перспектив профессионального роста и т.д. Поэтому отдел человеческих ресурсов проводит анализ причин текучести, выявляет наиболее серьезные из них.

9.2. Разработка и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров в организации

Ущерб от текучести кадров обществу, промышленным предприятиям весьма значительный. Можно выделить следующие его виды:

- прямой (потери рабочего времени, связанные с перерывами в работе между увольнением с прежнего места работы и поступлением на новое место). Специалисты подсчитали, что при переходе потеря времени составляет 30 календарных дней;
- косвенный (смена не только рабочего места, но и профессии);
- экономический (в процессе обучения новых кадров предприятие терпит убытки из-за ухудшения качества продукции, порчи сырья и материалов, у них больше простоев, брака);
- социальный (изменения внутри коллектива, расширение возложен-

ных обязанностей на имеющихся работников, вхождение в коллектив новых людей);

- нравственный (необходимость работника переориентироваться на другой вид деятельности, другой коллектив и т.д.).

В настоящее время очень важным условием повышения прибыльности предприятия является формирование стабильного трудового коллектива, что неизменно влечет за собой ряд условий, необходимых для поддержания заинтересованности работы данного человека на этом предприятии, а именно:

- анализ динамики и выполнения плана по повышению квалификации работников предприятия (это способствует росту производительности их труда и положительно характеризует работу предприятия);

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования и нормирования труда, управления и организации производства, повышение степени механизации и автоматизации работ, развитие новых форм организации труда и т.д.);

- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения; работа с молодежью и т.д.);

- воспитательные (формирование у работников соответственного отношения к труду, сознательной дисциплины, культуры поведения и т.д.);

- социально-психологические (совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и т.д.);

- культурно-бытовые (улучшение бытового обслуживания и общественного питания трудящихся, культурно-массовой и спортивной работы, увеличение обеспеченности работников жильем, строительство нового жилья, детских учреждений, санаториев);

- вопросы социальной защищенности (оказание материальной помощи, обеспечение работников садово-огородными участками, выдача пособий на лечение, приобретение путевок, отпуск строительных материалов по сниженным ценам, единовременные пособия и др.);

- выполнение трудового договора по всем его направлениям.

Мероприятия по снижению текучести направлены на предупреждение причин увольнений (в первую очередь, связанных с неудовлетворенностью

работников условиями труда и быта). Управление текучестью кадров на уровне предприятия, организации, отрасли заключается, прежде всего, в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения.

В управлении кадрами производства, и в частности процессами текучести, возрастает роль социальной информации, обобщенные результаты которой являются необходимой основой для разработки планов социального развития коллективов (ПСР). Под социальной информацией в управлении кадрами на производстве понимают совокупность правовой, социологической, социально-психологической и педагогической осведомленности сотрудников кадровых служб, способствующей направленному воздействию на протекание социальных процессов в коллективе и воспитание работников. Другими словами, социальная информация – это сведения, необходимые менеджеру по кадрам для постановки, выбора средств и реализации задач формирования и стабилизации производственных коллективов и социального управления в целом.

При разработке конкретных мероприятий следует руководствоваться результатами анализа процесса текучести, социологических и социально-психологических исследований. В организационном отношении основными путями формирования стабильных производственных коллективов являются:

- забота о постоянных источниках комплектования организаций и предприятий рабочими кадрами, организация действенной профориентационной работы;
- постоянное совершенствование процессов производственной и профессиональной адаптации молодежи в трудовых коллективах;
- определение перспектив трудового пути каждого работника, разработка индивидуальных планов повышения квалификационного и общеобразовательного уровня, организация мобильности кадров внутри организации, предприятия;
- внедрение АСУ «Кадры».

Совершенствование организации производственной и социальной адаптации рабочих, особенно молодежи, имеет исключительно важное значение в деле сокращения текучести кадров на производстве, где до 50 % всех рабочих имеют возраст до 30 лет, а уровень текучести среди них в два

раза выше, чем среди рабочих других возрастных групп, и составляет почти 2/3 общей текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров среди молодых рабочих со стажем работы до двух лет определяется как отношение количества молодых рабочих со стажем работы до двух лет, уволившихся по причинам текучести, к фактической численности молодых рабочих со стажем работы на предприятии до двух лет за соответствующий период.

Аналогично рассчитывается коэффициент текучести молодых рабочих по каждой интересующей группе (по структурным подразделениям, определенным профессиями и т.д.).

Важную роль в оптимизации процессов социально-производственной адаптации работников играет движение наставничества. К каждому вновь принятому молодому рабочему необходимо в 3–5-дневный срок прикрепить наставника из высококвалифицированных рабочих, имеющих способности к воспитательной работе. Контролируют прохождение адаптации кадровые службы совместно с Советом наставников предприятия. В организациях, на предприятиях, где несовершеннолетних работников более 50, в штаты отделов кадров вводится дополнительная должность инспектора по работе с несовершеннолетними, который осуществляет контроль за своевременным прикреплением к несовершеннолетним работникам наставников, привлечением подростков к учебе в школах рабочей молодежи и других учебных заведениях, соблюдением законодательства о труде несовершеннолетних, своевременным присвоением им тарифно-квалификационных разрядов, их поведением в быту, а также проводит воспитательную работу среди молодежи и т.д. Адаптация нового рабочего в коллективе продолжается в среднем 2–3 года. После трех лет работы рабочие обычно склонны окончательно закрепиться на предприятии. Не менее 70 % из них продолжают трудиться на предприятии более 10 лет.

Одним из факторов, существенно влияющим на процессы текучести, является производственный климат взаимоотношений, который условно можно представить в виде трех составляющих:

- 1) социальный климат, определяемый степенью осознанности каждым работником общих целей и задач организации и формируемый под воздействием следующих факторов: личного примера управленческого персонала в увлеченности делом, строгого соблюдения правовых и моральных норм,

развитости демократических начал в управлении производством;

2) моральный климат, определяемый действующими в коллективе моральными ценностями и являющийся по масштабам локальным, т.е. характерным для периодического коллектива (бригады, участка, отдела);

3) психологический климат, особенность которого состоит в том, что он складывается между работниками, непосредственно контактирующими друг с другом.

Важным звеном всей кадровой системы, и в частности работы по сокращению текучести кадров, является создание и внедрение подсистемы АСУ «Кадры». Например, при наличии АСУП определение коэффициента текучести и коэффициента интенсивности текучести полностью автоматизируется. Для этого в подсистеме АСУ «Кадры» создаются два информационных массива – уволенных и работающих. Входными данными при решении задачи являются количество уволенных по каждой из выделяемых социально-демографических и профессионально-квалификационных групп; общее количество уволенных; списочная численность рабочих по каждой из групп; значение коэффициента текучести. Выходными данными являются значение $K_{т.ч}$ и $K_{и.т}$ по каждой из выделяемых в коллективе групп.

В целом система формирования стабильного трудового коллектива предусматривает целенаправленную постоянную работу с различными категориями работающих на основе комплекса мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности работников трудом, улучшение их культурно-бытовых условий, совершенствование системы образования, повышение квалификации и профессионального продвижения работающих.

9.3. Управление мобильностью кадров в организации

Внедрение в производство новой техники и технологии, перестройка структуры рабочих мест, нарастание процессов высвобождения рабочей силы требуют оперативного и гибкого перераспределения кадров. Представляемая работникам возможность профессионального и квалификационного роста, перемены рода деятельности, перехода с одного участка производства на другой способствует реализации запросов трудящихся, улучшению межличностных отношений в коллективе, что, в конечном итоге, ведет к сокращению числа увольнений и нарушений трудовой дисциплины.

Как показывают исследования, 10 % работников мотивируют свое

увольнение с предприятий и организаций отсутствием перспектив профессионально-квалификационного роста. Между тем, из каждых трех работников два трудятся не по той специальности, с которой началась их трудовая жизнь, примерно одна треть меняют свою профессию в рамках предприятия.

Расчеты показывают, что в среднем работник меняет профессию раз в 10 лет, или примерно три раза за время своей трудовой деятельности.

Поэтому одним из главных направлений в работе по формированию стабильных производственных коллективов являются разработка и осуществление мероприятий по совершенствованию системы управления мобильностью кадров внутри организации, предприятия (планирование трудового пути работника, организация его профессионально-квалификационного роста, осуществление целенаправленных перемещений и др.). Исследованиями твердо установлена обратно пропорциональная связь между мобильностью работников внутри предприятия, организации и текучестью кадров: степень интенсивности внутризаводской мобильности во многом определяет и степень интенсивности текучести кадров.

Необходимость мобильности существует практически на каждом предприятии и в организации, и задача кадровых служб состоит в том, чтобы как можно гармоничнее сочетать стремления рабочих с интересами производства. Так, по данным конкретных социологических исследований, значительное число работников промышленности и строительства, желающих сменить место работы, хотели бы это сделать, не покидая предприятия. В то же время несоответствие выполняемых работ уровню квалификации, неудовлетворенность профессией, неопределенность перспектив повышения квалификации и профессионального роста выступают одним из основных факторов текучести.

По некоторым данным, трудовая мобильность выражается в следующих показателях: средний срок работы на одном предприятии, в организации – 3,3 года, по одной специальности – 3,2 года, в отрасли – 5,6 лет. В среднем один раз в 3,3 года рабочий повышает квалификацию. Около 60 % рабочих принимают участие в том или ином виде движения кадров. Иными словами, современное производство, вследствие непрерывного изменения условий, требует, чтобы работник в течение трудовой жизни 4–5 раз менял содержание профессии.

В связи с этим представляет интерес анализ внутризаводских и меж-профессиональных перемещений рабочих, которые резко отличаются по своим характеристикам от увольнений за пределы предприятия или организации. Например, если среди рабочих, подверженных текучести, преобладают мужчины (71 %), то среди перемещающихся внутри предприятия – женщины (61 %). В числе первых молодежь до 30 лет составляет 60 %, в числе вторых – только 43 %. На долю рабочих со стажем работы на предприятии до 3-х лет в первом случае приходится 79 %, во втором – 40 % (1). Таким образом, во внутризаводских перемещениях в гораздо большей степени представлены лица старших возрастов с большим стажем работы, а удельный вес малоквалифицированных рабочих среди увольняющихся в два раза выше, чем у остальных работников; квалификация же увольняющихся, как правило, ниже средней. Не случайно поэтому около 2/5 работников, увольняющихся по мотивам текучести, меняют профессию, поскольку для малоквалифицированных рабочих перемена профессии не представляет значительной проблемы.

Управление процессом внутризаводского движения кадров – задача чрезвычайно важная и сложная, которая до сих пор недооценивается практикой. В связи с этим кадровые службы должны владеть анализом мобильности кадров, основными характеристиками увольняющихся и перемещающихся работников, умело совмещать личные планы рабочих и интересы производства. Внедрение комплексной системы управления мобильностью кадров на предприятии предусматривает, прежде всего, планирование профессионального движения работников от профессий неквалифицированного, малопрестижного труда к труду творческому и интересному. Это дает возможность реального решения проблемы комплектования кадрами малопривлекательных профессий (транспортировщики, комплектовщики, работа на конвейере и т.д.) – за счет превращения их в начальный этап трудовой деятельности работника. На таких работах занято в среднем 10–15 % всех работников, а ежегодное новое кадровое пополнение составляет примерно 5%, значит, средний срок работы по данным профессиям составит 2–3 года, после чего работник переходит на работу по более престижным профессиям. Учитывая эти обстоятельства, целесообразно составлять планы перемещения и передвижения работников внутри участка, цеха, предприятия, объединения, которые должны предусматривать и профессиональное, и квали-

фикационное движение работников, а также основания, общие и конкретные условия данных перемещений.

Управление процессами внутризаводского перемещения работников предполагает изучение намерений трудящихся, сосредоточение получаемой информации в кадровой службе, ее анализ и плановую разработку мер по внутреннему движению кадров в рамках социального планирования с информированием каждого рабочего о перспективах, связанных с переводом на другую работу. Таким образом, управление мобильностью кадров на производстве направлено на рациональное продвижение работников, стабилизацию трудового коллектива с учетом интересов, личных планов трудящихся и базируется на принципах равных возможностей для всех работающих, очередности в профессионально-квалификационном и должностном росте, а также постоянном расширении возможностей получения работниками различных благ, предоставляемых организацией.

Планирование и организация управления процессом перемещения работников в современных условиях развития производства является одним из главных направлений в работе по формированию устойчивых производственных коллективов. При этом необходимо обеспечить, чтобы каждый рабочий, зачисленный в резерв на профессиональное продвижение, знал, за какой период, какими профессиональными и квалификационными навыками и в каком объеме он должен овладеть, какие условия созданы ему на предприятии для успешного овладения новой профессией и повышения квалификационного мастерства, ориентировочное место и режим своей будущей работы, каковы будут условия оплаты его труда на новом рабочем месте и др.

9.4. Управление профессионально-квалификационным ростом руководителей и специалистов

Одним из важных направлений в организации работы с кадрами управления является разработка и осуществление планомерных, целенаправленных должностных перемещений руководящих работников и специалистов в целях рационального использования кадрового потенциала, его обновления и устранения творческого застоя в управленческой деятельности. Многочисленными исследованиями подтверждено, что должностное движение руководителей оказывает самое непосредственное влияние на

эффективность производства. Длительное пребывание в одной должности, как отмечалось, отрицательно сказывается и на работнике, и на результатах хозяйственной деятельности. Поэтому определение периода наиболее эффективной работы руководителей имеет большое значение для совершенствования системы выдвижения и использования руководящих кадров на производстве. Критическими периодами работы на руководящей должности среднего уровня управления являются следующие: вхождение в должность (первые полгода работы); переход к стадии оптимальной продуктивности (2,5–3 года), появление некоторых признаков ее снижения (через 6–7 лет работы).

Организация планомерных должностных перемещений кадров управления является необходимым условием эффективной расстановки и использования работников, повышения продуктивности их деятельности, улучшения производственных и социально-экономических показателей управляемого объекта. Система должностных перемещений включает:

- разработку моделей движения, планов мобильности кадров управления в пределах предприятия, организации, отрасли и их практическое применение;
- организацию информационного обеспечения потребности предприятия и организации в руководителях и специалистах в данный период и на перспективу.

Основой системы должностных перемещений кадров управления на производстве является разработка моделей личной деловой карьеры специалистов, в первую очередь, для зачисления в резерв на выдвижение. Такие модели имеют важное значение также для молодых специалистов, которые выступают для них как стимуляторы интереса к самообразованию и повышению квалификации, создают у работников ощущение перспективы и уверенности в правильности избранной организации и профессии. Модели деловой карьеры разрабатываются с учетом потребностей производства, личных планов работника, его деловых и морально-психологических качеств, а также общественного мнения.

Модели могут быть общими и конкретными.

Общие модели представляют собой набор нескольких возможных направлений служебного роста специалиста или группы специалистов, а конкретные – четкий график замещения должностей и соответствующего

обучения для подготовки руководителя необходимого уровня и профиля.

На многих отечественных предприятиях разработаны модели руководителей, с помощью которых кадровые службы получают объективную характеристику оценки кандидатур в резерв на выдвижение. В этих моделях дается описание профессионально-деловых, личностных и психофизиологических требований, предъявляемых к кандидату на определенную должность. Модель руководителя сводит к минимуму ошибки при отборе кандидатов.

На основе моделей личной деловой карьеры специалистов, перспектив развития структур управления производством, штатных расписаний, анализа динамики роста потребности в кадрах управления и моделей руководителей разрабатываются планы должностного движения (мобильности) управленческих работников в пределах предприятия, организации, отрасли. Целесообразно составлять цеховые и общезаводские планы перемещения и продвижения работников по служебной лестнице. При этом считается неверным планировать продвижение руководителей, сразу минуя несколько иерархических ступеней, а следует предусматривать поэтапное прохождение всех необходимых должностей.

Кадровые службы всегда должны иметь исчерпывающие данные о работниках, выполняющих работу не по специальности, а также о намечаемом освобождении должностей в структурных подразделениях, на которые можно переместить не удовлетворенных выполняемой работой. Рациональная система профессионально-квалификационного роста работников накладывает на руководителей ряд дополнительных обязанностей по созданию принципиально новой или коренному совершенствованию существующей кадровой службы, способной осуществлять обоснованный подбор специалистов, внедрять эффективные системы оценки деятельности работников, планировать их должностное перемещение надлежащим образом. Как показывают данные различных исследований, только каждый третий работник считает, что на предприятии для него имеются перспективы продвижения по службе, а квалификационный рост считают для себя возможным лишь 60 % опрошенных. В результате не удовлетворены возможностями продвижения по службе молодые инженеры до 25 лет (31,8 %) и ряд специалистов (39 %) от 26 до 30 лет. Наряду с этим опрошенные считают, что на предприятиях плохо поставлена информация о наличии вакантных мест.

В целях повышения эффективности функционирования системы управления профессионально-квалификационным ростом управленческих кадров на предприятиях и в организациях разрабатываются "Справочники социальной информации", "Памятка поступающему на предприятие" и другие информационные материалы, где отражены сведения о предприятии, особенностях организации производства и труда, возможностях квалификационного и должностного роста. Для получения оперативной информации о наличии на предприятии вакантных должностей в помещениях некоторых кадровых служб устанавливаются автоответчики и механизированные стенды, выдающие необходимые сведения.

Таким образом, система управления профессионально-квалификационным ростом работников призвана обеспечить более обоснованный подбор, расстановку, обучение и продвижение кадров применительно к конкретным условиям производства. Система учитывает поэтапность трудовой деятельности работника; трудоустройство, адаптацию в коллективе, внутривзаводское и внутриотраслевое движение кадров. Организационной основой такой системы является разрабатываемое на предприятии, в организации Положение о системе движения кадров, которое определяет порядок организованного перемещения работников на открывающиеся вакансии. При этом предусматривается как прямое назначение работников на вышестоящую должность (движение "по вертикали"), так и его продвижение по равноценным должностям (движение "по горизонтали").

9.5. Управление мотивацией персонала

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляет возрастающая роль работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Задачей менеджера на всех уровнях управления является достижение целей организации. Для того чтобы подключить человека к решению той или иной задачи, надо хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу.

Зная то, какие мотивы лежат в основе действий человека, менеджер может разработать эффективную систему управления человеком. Путь к

эффективному управлению человеком лежит через использование мотивации.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированной на достижение определенных целей. Мотивация персонала – это ключ к успеху организации.

В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в социологии, педагогике, психологии. До недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на мотивацию личности работника, не вызывало заинтересованности в самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня – наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

Адам Смит считал деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно его трактовке, люди – чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и т.д.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних ученых, действия человека определяются его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также функцией его восприятия и ожидания.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: 1) потребности; 2) интересы, 3) мотивы 4) стимулы.

Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить. О них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют первичные и вторичные потребности.

1) Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и т.п.

2) Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жиз-

ненного опыта, т.е. являются психологическими: потребность в уважении, успехе и т.д.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку то, что он считает для себя ценным, но в понятие «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувства к определенному коллективу, удовлетворение от общения, дружеских отношений с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение – это зарплата, продвижение по службе и т.д.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтений, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действий. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работ-

ника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающих их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанных на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Различают следующие методы мотивации:

1. Нормативная мотивация – это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования и т.д.

2. Принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти, угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

3. Стимулирование осуществляется с помощью благ: зарплата, дивиденды и т.п., способных удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий.

Первые два способа мотивации являются прямыми, так как предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Существует много теорий мотивации, которые можно подразделить на три направления: 1) теории, которые исходят из определенного образа работника, и его мотивов; 2) содержательные теории мотивации, которые исходят из потребностей работника и мотивов; 3) процессуальные теории мотивации, которые исходят из восприятия ситуации работником, ожидания последствий выбранного типа поведения.

Рассмотрим их подробнее.

К теориям первого направления относятся теория Д. Макгрегора (теория ХУ), теория человеческих отношений, теория Оучи.

Теория Макгрегора включает две противоположные теории: теорию Х и теорию У.

Теория Х исходит из того что:

- средний человек ленив и стремится избегать работы;
- работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят,

чтобы ими руководили;

- для достижения цели предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;

- строгое руководство и контроль являются главными методами управления;

- в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

На этих постулатах о человеке как плохом недобросовестном и безинициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организации. В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчиненных, основанная на страхе наказания.

Теория Y строится на противоположных теории X принципах и включает следующие постулаты:

- нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют природную любовь к труду;

- при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;

- лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;

- при наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль;

- трудовой потенциал работника выше, чем принято считать. В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично.

Главный практический вывод теории Y таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

Согласно рекомендации, теории X, Y необходимо использовать, учитывая конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния X к состоянию Y или от состояния «экономического человека» к «человеку социальному». В целом, во взглядах современных специалистов и менеджеров на работника преобладают установки теории Y.

К теории Y достаточно близка по своей направленности теория чело-

веческих отношений, которая возникла в 30-х годах XX века в США, а в 60-е гг. получила широкое распространение и в Европе.

Теория человеческих отношений основывается на следующих положениях:

- трудовая мотивация определяется, в первую очередь, существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами;

- важнейший мотив высокоэффективной деятельности – удовлетворенность трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста, интересное содержание и перемены труда;

- важное значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке.

Теория человеческих отношений получило широкое распространение и практическое использование.

9.6. Организация управления трудовой дисциплиной

На предприятиях трудовая дисциплина обеспечивается путем возложения на работника обязательства честно и добросовестно работать, своевременно и точно выполнять распоряжения собственника или уполномоченного им органа, придерживаться трудовой и технологической дисциплины, требований нормативных актов по охране труда, бережно обращаться с имуществом собственника, с которым заключен трудовой договор.

Нарушения сторонами обязательств трудовых правоотношений, предусмотренных законодательством о труде, коллективными договорами и правилами внутреннего распорядка, приводит при определенных условиях к юридической ответственности.

Следует напомнить, что в соответствии с Кодексом законов о труде Украины на предприятиях, учреждениях, организациях трудовая дисциплина обеспечивается путем создания необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы, сознательным отношением к работе, методами убеждения, воспитания, а также поощрением за добросовестный труд. Вместе с тем, к работникам, которые недобросовестно выполняют трудовые обязанности, применяются при определенных обстоятельствах меры дисциплинарного и общественного воздействия.

Перечень обязанностей, которые возлагаются на работника, определяется не только актами трудового законодательства, а также локально-правовыми актами, в частности – правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами. Применение к отдельным недобросовестным работникам, которые нарушают возложенные на них обязанности, мер дисциплинарного воздействия принято называть дисциплинарной ответственностью. Ее целью является обеспечение соблюдения внутреннего трудового распорядка, а также она является одной из правовых форм принуждения, которая применяется к недобросовестным работникам за нарушение трудового распорядка и других обязательств.

Таким образом, дисциплинарная ответственность наступает в случае совершения работником дисциплинарного проступка. Дисциплинарным проступком считается ненадлежащее исполнение работником возложенных на него законодательством о труде, коллективным и трудовым договором трудовых обязательств. Некоторые дисциплинарные проступки определены в трудовом законодательстве, в частности, систематическое невыполнение работником без уважительных причин обязательств, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка, прогул (в том числе отсутствие на рабочем месте более трех часов на протяжении рабочего дня) без уважительных причин. Все дисциплинарные проступки характеризуются тем, что их субъектом выступает наемный работник.

Совершение дисциплинарного проступка является необходимым основанием привлечения работника к дисциплинарной ответственности.

Дисциплинарная ответственность, как и любая другая юридическая ответственность, имеет принудительный характер. Это проявляется в том, что при совершении работником дисциплинарного проступка на него налагаются мероприятия принудительного воздействия, принудительная санкция, которая вызывает негативные последствия. Эти меры воздействия применяются только по отношению к работнику, что говорит о том, что дисциплинарная ответственность является односторонней.

Дисциплинарная ответственность может быть общей и специальной. Общая наступает на основании норм КЗОТ Украины и правил внутреннего трудового распорядка. Она распространяется на преобладающее большинство работающих, включая сезонных и временных работников, на которых

не распространяется действие уставов и положений о дисциплине и других специальных положений. Даже в тех отраслях народного хозяйства, где действуют уставы и положения о дисциплине, значительная часть работающих несет общую дисциплинарную ответственность.

Специальную дисциплинарную ответственность несут работники, на которых распространяется действие уставов и положений о дисциплине. Они определяют сферу их действия, общие обязанности соответствующих работников, мероприятия дисциплинарного наказания и круг лиц, которые могут их применять, порядок наложения и опротестования наказания.

По мере роста компании трудовая дисциплина, как правило, начинает «хромать». С одной стороны, в общей массе сотрудникам легче имитировать бурную деятельность, с другой – большой коллектив располагает к неделовому общению. Нельзя сбрасывать со счетов и «родимые пятна» социализма. К сожалению, многие сотрудники исповедуют принцип «где бы ни работать, лишь бы не работать», поэтому социально ответственные компании могут стать объектами беззастенчивой эксплуатации со стороны недобросовестных работников. Чтобы избежать подобной ситуации, руководитель предприятия обязан четко определить правила игры.

Начинающим бизнес «с нуля» достаточно просто это сделать: корпоративная культура только формируется, и ее организационные рамки легко корректировать. Намного сложнее ломать устоявшуюся систему межличностных отношений, ставшую плодородной почвой для разного рода дисциплинарных проступков. В этом случае единственный выход из положения – разработать регламент с перечнем жестких санкций за нарушение трудовой дисциплины.

Например, явное неуважение к клиенту, проявленное очно или по телефону, рукоприкладство на территории компании, хищение собственности компании или собственности ее сотрудников, а также нахождение на территории компании в состоянии алкогольного опьянения и другое может быть пресечено немедленным отстранением от работы с последующим увольнением. Также как и угроза систематических опозданий может быть ликвидирована путем консультирования сотрудника либо отстранения от работы на пять дней без сохранения содержания и до увольнения.

Относительно повышения трудовой дисциплины в компаниях, используя опыт зарекомендовавших себя компаний, можно привести следу-

ющие методы постепенного ужесточения дисциплины:

1. Оценить качество работы административно-управленческого персонала с помощью количественных показателей. Чаще всего директор или руководитель кадровой службы пытается навести порядок в офисе, потечески уговаривая сотрудников быть добросовестными или громогласно распекая их. Иногда, чтобы народ не расслаблялся, устраивают дисциплинарные рейды, ловят нарушителей на месте преступления (самовольная отлучка с рабочего места или затянувшееся чаепитие). Однако эти меры редко оказываются эффективными из-за их бессистемности.

Поэтому желательно выработать критерии оценки качества работы. Например, сегодня технические возможности позволяют фиксировать количество не принятых звонков на каждом телефоне.

Кроме того, необходимо описать механизмы контроля, чтобы их применение не стало ни для кого неожиданностью. Во многих компаниях работники привыкли рассматривать журнал регистрации рабочего времени как простую формальность, тогда как на самом деле это эффективный инструмент повышения уровня трудовой дисциплины.

С этой же точки зрения могут рассматриваться прослушивание телефонных разговоров для оценки качества обслуживания клиентов, а также корпоративный устав одежды, устанавливающий требования к внешнему виду сотрудников.

Разъяснить подчиненным новые правила игры, а при первой возможности устроить провинившемуся «публичную порку». Необходимо обеспечить работников копиями вновь созданного документа, но важно также, чтобы он был лаконичен и написан доступным языком, во избежание нежелания ознакомиться с ним. Причем необходимо закрепить в сознании сотрудников полученную информацию посредством, например, показательного «избиения» сотрудника, замеченного в серьезном нарушении.

Позаботиться, чтобы новые требования были выполнимы. «Закручивать гайки» можно только в том случае, если сотрудникам созданы достаточно комфортные условия труда. Например, запрет принимать пищу возле компьютера может быть введен только при наличии в офисе собственной столовой. Иначе вы рискуете получить раздраженного сотрудника.

2. Сформулировать внешние признаки стандартных рабочих ситуаций. Большинство людей в повседневной жизни предпочитают ориентиро-

ваться на определенные символы. Поэтому логично было бы попытаться укрепить трудовую дисциплину, отработав шаблонные процедуры поведения для часто повторяющихся ситуаций. В таком качестве можно рассматривать так называемую политику «открытых дверей». Она предполагает, что в течение рабочего дня двери всех кабинетов остаются открытыми и любой желающий момент в них войти. Закрытая дверь, соответственно, означает проведение встречи или совещания, которые нельзя прерывать ни в коем случае.

3. Учитывать юридические ограничения. Самое гуманное в мире украинское законодательство изначально стоит на стороне наемного работника и снисходительно относится к его мелким шалостям, которые оборачиваются дополнительными расходами для работодателя. Это делает юридическую экспертизу регламента более чем желательной.

Важно не перегнуть палку. Разрабатывая комплекс мер «плавного» ужесточения дисциплины, нужно учитывать специфику занятий сотрудников. Уложить людей свободных профессий в прокрустово ложе дисциплины можно, но это губительно скажется на эффективности их работы. Кроме того, ставка на ужесточение дисциплинарного режима как такового в отрыве от материальной заинтересованности вызывает резкое неприятие со стороны коллектива. Так что, применяя кнут, позаботьтесь о прянике - системе поощрений за отсутствие дисциплинарных проступков в течение длительного времени.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 9

1. Текучесть кадров и ее оценка.
2. Виды ущерба от текучести кадров.
3. Основные факторы снижения текучести персонала.
4. Мобильность персонала и ее составляющие.
5. Понятие мотивации и ее основные факторы.
6. Методы мотивации труда.
7. Основные теории мотивации труда.
8. Основные методы повышения трудовой дисциплины в коллективе.

10. КОНФЛИКТЫ И ИХ РАЗРЕШЕНИЕ

10.1. Теоретические основы конфликтологии как науки

Слово «конфликт», происходящее от латинского *conflictus*, первоначально понималось как столкновение. Во многих случаях под конфликтом понимают одну из форм человеческого взаимодействия, в основе которого лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций.

Как известно, основными формами взаимодействия людей в совместной деятельности являются кооперация, соревнование (конкуренция), приспособление и конфликт.

Кооперация – это сотрудничество в самом широком значении этого слова. Данная форма характеризуется общей целью и потребностями в принадлежности к группе. Общая цель порождает у людей теплые чувства друг к другу и взаимное тяготение, а потребности – взаимную симпатию.

Соревнование вызывает повышенную активность людей, что при определенных условиях ведет к росту производительности труда.

Конкуренция толкает людей к единоличному обладанию общей целью.

Приспособление как форма взаимодействия побуждает людей к терпению по отношению к другим людям и социальным группам, к примирению с иными взглядами и точками зрения.

В принципе, существует много причин для конфликтов. Обычно это недостатки в организации производства, управления и труда, неправильные действия руководителя и подчиненных, психологическая несовместимость людей, нарушение трудового законодательства и другие.

Применяется несколько методов определения причин конфликтного поведения, например метод картографии конфликта. Суть этого метода состоит в графическом изображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей участников.

Конфликт возникает часто в ситуациях, когда интересы различных людей или групп сталкиваются в процессе достижения цели. Каждый человек в глубине души, идя к какой-то поставленной цели, мысленно достигает

ее и когда кто-то или что-то мешает осуществлению данного намерения, порождается явление фрустрации (препятствия в достижении цели), вызывающее какую-то форму конфликтного состояния.

Такие препятствия различаются по силе, но они всегда социальны по своей природе. Фрустрация может возникать, а может и нет. Есть препятствия преодолимые, столкнувшись с ними, человек применяет тактику обхода и достигает цели своих устремлений, здесь нет фрустрации. Но если же личность встречается с непреодолимыми препятствиями, ситуация меняется.

Явление фрустрации возникает в том случае, если блокируются все возможные пути к достижению цели. Например, работник долго и упорно дожидался назначения на новую должность. Он был уверен и окружающие укрепляли в нем эту уверенность, предполагая, что других претендентов нет. Но вот когда появилась реальная вакансия, на должность вдруг назначили другого. Претендент реагирует на событие фрустрацией, которая может проявиться в реакциях агрессии, регрессии и ухода в себя.

Агрессия характеризуется вспышкой эмоций, которые могут обратиться завистью, злобой, враждой. Внешне эти эмоции нередко выступают в виде оскорбления или решительных, часто неконтролируемых действий. На предприятиях и в учреждениях агрессия выливается в разнос существующих порядков, уклонения от работы, прогулы. Имеет место даже порча оборудования и уничтожение ценностей, а также специально подстраиваемые акции по устранению неугодных лиц. Во всех этих случаях проявляются элементарные и весьма изощренные акты агрессии. Последние в основном идут со стороны лиц, занимающих высокие социальные позиции, или со стороны интеллектуалов.

Регрессия характерна для лиц, подпадающих под агрессию авторитарных личностей. По форме и содержанию поведения такие акты напоминают возвращение в детство. В таких случаях нередко дает себя знать явление, которое в психологии получило название «фиксация». Суть его заключается в проявлении в поведении человека целого букета бесплодных действий: бормотание каких-то непонятных фраз, непрестанное повторение каких-нибудь ничего не значащих лозунгов или стремление проявить какую-нибудь смешную реакцию в сторону оппонента. Несмотря на тот факт, что ушедший в регрессию может и не ощущать явной пользы для себя от такого

поведения, он не откажется от предпринимаемых действий до тех пор, пока не добьется своей цели, или не прекратит противоборство.

Отказ или «уход» в себя не менее распространенные формы фрустрации. Здесь все скрыто в душе человека. Отказ от противоборства совершается не вдруг, он постепенно зреет в сознании, подтачивая силы человека и лишая его способности противостоять своим оппонентам. При этом, чем выше будет социальный статус человека и чем грубее по отношению к нему будут реакции «укрощения», тем пагубнее скажется этот вид фрустрации на «укрощаемом».

Можно сделать вывод, что психологической подоплекой конфликта выступает фрустрация, проявляющаяся в виде дезорганизации внутреннего состояния личности на социальное препятствие к достижению цели. Но есть и другой, не менее значимый, подтекст конфликта, в частности покушение на чувство собственного достоинства личности человека. Этот подтекст проявляется в системе межличностного общения, в производственной обстановке, при проведении массовых мероприятий.

Очень часто выговоры начальства, различного рода колкости юмористов, проработка людей на коллективных мероприятиях влияют на эмоциональное состояние человека. Характерным примером этого является критика. Хотя она очень часто приносит положительные плоды, но бывает, что человек, которого критикуют, начинает заниматься самобичеванием, особенно неуверенный в себе.

Безусловно, критика – жизненно полезна и необходима. Причиной конфликта она становится лишь тогда, когда теряет свои основные черты – заботу об общем деле и гласность. Критика при отсутствии гласности воспринимается людьми без всякого энтузиазма, она порождает у них реакции защиты, а потому обычно ведет к стрессам. Здесь, как в любых ситуациях фрустрации, критикуемый видит «виновника зла», против которого начинает вести психологическую, нередко и физическую» борьбу.

Слово «критика» происходит от греческого «искусство разбирать, судить», имеет ряд основных значений:

1. обсуждение с целью дать оценку;
2. отрицательное суждение с целью указания недостатков;
3. проверка достоверности чего-то.

Как видно, отрицательный подтекст критики составляет лишь одно из приведенных значений. В практической деятельности менеджеру нужно пользоваться критикой, чтобы этот подтекст не доминировал.

Критика бывает «удачная» и «неудачная», чаще встречается последняя. Можно назвать четыре причины неудачной критики:

1. *Фатальность*. Критика построена таким образом, что она формирует у критикуемого ощущение безвозвратной потери, невозможность исправить положение, изменить события к лучшему. Обычно критикующий говорит, что надо было сделать по-другому, но изменить уже ничего нельзя. Человек попадает в тупиковую ситуацию, и ему ничего не остается, кроме как сопротивляться. Критика не достигает цели. Люди напрасно расходуют свою энергию. Такая критика часто бывает причиной неурядиц в семьях. Известно, что критические замечания делают в адрес друг друга супруги. Считается, что таким «искусством» наделены женщины, особенно с невротическими наклонностями.

2. *Назидательность*. Критикующий может создать у критикуемого негативное отношение к своей персоне. Нередко такое случается по причинам назидательного тона, назидательных словосочетаний: «Вы поняли, как надо поступать?», «Больше надо прислушиваться к советам», «Не высывайтесь со своей инициативой». У критикуемого нередко создается ощущение, что к нему придираются. Такого не произойдет, если употребить, например, такую фразу: «Я говорю Вам это потому, что хочу, чтобы наши отношения оставались по-прежнему хорошими». В подобной ситуации умонастроение критикуемого скорее будет складываться по такой модели: «Он хочет мне помочь».

3. *Эмоции*. Иногда критикующий дает волю чувствам. Не встречая противодействия, по крайней мере, на первых порах, он часто не может вовремя остановиться. Лица с ярко выраженной авторитарной направленностью при этом повышают громкость речи. Слабых натур такая критика подавляет, а у сильных вызывает ответное сопротивление. Коэффициент полезного действия от такой критики очень мал.

4. *Негативные обобщения*. Критические замечания часто вызывают противодействие у того, к кому они обращены из-за негативных обобщений. Причем, такие обобщения делаются по какому-нибудь одному частному аспекту деятельности. В подобных случаях критикующий сам того не

ведая, обращается к модели «если ... то».

В условиях производства критическое воздействие имеет некоторые особенности. Это связано с тем, что в сферу критики на производстве включается переменная величина, которую можно назвать профессионализмом.

Критика на производстве бывает двух видов:

- а) профессиональная, направленная на повышение уровня профессиональной деятельности (как работать, как планировать, как снабжать);
- б) социально-психологическая, направленная на совершенствование межличностных отношений.

Профессиональная критика осуществляется руководителями очень успешно. Эффективность этой критики зависит от профессиональной подготовленности руководителя. Если руководитель на высоком профессиональном уровне отдает четкие указания специалистам, критикует их за несовершенство действий, то у специалистов обычно не появляется желания возражать: критику руководителя здесь воспринимают как оказание помощи. Точно так же работниками воспринимаются и принимаемые по техническим вопросам решения.

Социально-психологическая (межличностная) критика. Это очень сложный процесс, когда затрагиваются личностные качества человека. Мне кажется, что в большинстве случаев, если не руководствоваться общепринятыми нормами критики, можно нанести человеку большой моральный ущерб. На предприятии руководитель встречается с тремя разновидностями такой критики:

А. С критикой подчиненных.

Она принесет свои плоды только в том случае, если отвечает следующим требованиям:

- гасит сопротивление подчиненного к восприятию критических замечаний;
- вовлекает подчиненного в сам процесс критики;
- создает у подчиненного осознание того факта, что он делает нужную работу и что эта работа оценивается по достоинству;
- изменяет ситуацию и деятельность подчиненного к лучшему.

Без учета названных выше четырех требований критика обычно или обрекается на неудачу, или оказывается малоэффективной.

Б. С критикой своих коллег по работе.

Очень важно руководствоваться общепринятыми нормами критики (гласность, принципиальность, деловитость). Без этого критика теряет остроту и превращается либо в ругательство, либо в пустую болтовню. Однако реальное проведение принципиальной критики в жизнь требует применения определенных психологических приемов. Критика в лоб в системе взаимоотношений с коллегами обычно не эффективна. Для этого есть немало психологических причин. В силу объективно действующих психологических законов люди всегда защищают свое «Я», а если еще стоят во главе организации – то защищают и эту организацию (объединение, ведомство). Если бы они действовали вопреки требованиям этих законов, их личностное «Я» было бы повержено, а организации, которыми они руководят, пришли бы в упадок.

В описанной выше и других подобных ситуациях люди действуют под влиянием социально-психологического закона «охраны территории»: люди всегда стараются оградить ее от вторжения со стороны. Под территорией понимается широкий спектр объективной реальности – от физического окружения до системы идеальных концепций. Неслучайно есть такая крылатая фраза «Мой дом – моя крепость», выраженная в различных культурах своими языковыми средствами.

По теории мотивации человек считает себя членом целой серии различных групп (семья, друзья-товарищи, производственные группы и коллективы), и конечно, берет на себя обязанности по соблюдению господствующих там норм поведения, принимает на себя заботы по сохранению жизненности этих групп. У человека в этом отношении проявляется потребность в обеспечении безопасности своего ближайшего окружения, своей организации. Всё это результируется в «охране территории».

На основе сказанного необходимо сделать вывод: критикуя своих коллег, каждый обязан соблюдать определенный такт и нормы профессиональной этики, что позволит избежать конфликтов и разногласий. Некоторые выводы психологического плана могут оказать здесь известную помощь.

1. Критикуя своих коллег, следует делать упор на вопросы совместной деятельности, а не на выискивание недостатков у кого-то. Надо помнить, что организация, в которой протекает деятельность подразделения, –

это система, поэтому все, что там. делается, есть результат активности всех ее элементов, в том числе и критикующего работника. Отсюда, если у соседа появились сбои в работе, виноват не он один, а целая система взаимосвязанных подсистем. Так, если представить в качестве системы народное хозяйство страны в целом, то оно может успешно функционировать только в том случае, если все организации будут действовать слаженно и с известной степенью напряженности. Очень важна дисциплина выполнения взаимных обязательств, взаимной поддержки и разделение ответственности с коллегами за срывы в работе.

2. Критикуя своих коллег, не следует однозначно отзываться о человеке – давать такие эпитеты как «чванство», «разгильдяйство», «ротозейство». Это отражается на последующих отношениях с человеком, совместная творческая деятельность будет протекать неблагоприятно.

3. Из всех приемов, обеспечивающих эффективность критики по горизонтали, является, конечно, самокритика. Сущность самокритики – это принципиальная самооценка своей деятельности, направленная на искоренение имеющихся недостатков или исправление допущенных ошибок. Если кто-либо, критикуя своих коллег, вскрывает и свои недостатки, то тем самым он приобщается к сложившейся ситуации и выражает свою готовность разделить ответственность за все имеющиеся неполадки. При этом, конечно, надо иметь в виду тот факт, что самокритика должна быть искренней. Попытки формой речи, яркой фразой скрыть свою неискренность, как правило, обречены на неудачу. Психический механизм вчувствования (эмпатии) позволяет слушающим довольно четко определить истинный смысл критики и самокритики в их адрес.

В. С критикой начальства.

Руководитель обязательно по нормам деловой и служебной этики должен высказывать критические замечания в адрес вышестоящего руководства. Я считаю, что это очень трудно. Будучи включенным в отношения подчинения со своими начальниками, он довольно стойко ощущает ответственную ему социальную роль и социальную позицию, а поэтому не склонен подвергать вышестоящие эшелоны критике. Вместе с тем критика по вертикали вверх составляет существенный элемент системы критики и самокритики как метода раскрытия противоречий в нашем развитии. Если данный момент опустить, это приведет к дезорганизации социальных отношений в

производстве.

Конечно, такой критикой нельзя чрезмерно увлекаться, пользоваться ею надо, исходя из коллективистских позиций с ориентацией на достижение общественнополезных целей.

В общем, самое важное – это соблюдение такта и норм профессиональной этики.

Профессиональная этика отражает особенности нравственного сознания, поведения и взаимоотношений людей, обусловленные спецификой профессиональной деятельности. Этика определяет этические принципы и нормы поведения людей в рамках определенного вида трудовой деятельности.

10.2. Сущность и методы разрешения социальных конфликтов

Конфликт проявляется в виде специфических реакций людей, отношения друг к другу. В связи с этим конфликты всегда обретают межличностную окраску. И хотя имеются различные классификации конфликтов, в основе их всегда лежит феномен межличностного взаимодействия работников производства. Конфликт начинается с возникновения конфликтных ситуаций.

Слово «конфликт» обычно воспринимается людьми с негативных позиций. Они ассоциируют это слово с враждой и болью, которые в действительности сопровождают всех конфликтующих. Однако в организациях конфликт – это не обязательно негативное явление. Нередко конфликты помогают участникам трудового процесса, когда они попадают в конфликтные ситуации, лучше осознать цели организации, обратиться к своим неиспользованным резервам и сделать многое из того, что кажется невозможным в обычных условиях.

Конфликты бывают открытыми и скрытыми. Первые лежат на поверхности, а вторые спрятаны за ширму благоприятных отношений. Скрытые конфликты можно распознать лишь по косвенным проявлениям. Руководителю трудового коллектива нужно иметь представление о признаках конфликтных ситуаций на производстве.

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в трудовых коллективах являются:

1. Факты унижения достоинства личности в официальной или неофици-

циальной обстановке.

2. Резкое изменение в отношении к работе (функциональным обязанностям).

3. Факты уклонения от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников.

4. Обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление.

5. Замкнутость, уединение, подавленность отдельных лиц.

6. Формальная постановка работы по управлению персоналом.

7. Негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности сослуживцев и должностных лиц.

Условиями, определенным образом влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах, могут быть:

1. Сохраняющиеся в группах отрицательные бытовые, национальные и иные обычаи и традиции, которые могут привноситься отдельными членами коллектива и навязчиво культивироваться.

2. Недостатки в организации труда и быта членов трудового коллектива и членов их семей.

3. Преобладание в коллективе аморальных, безнравственных отношений между отдельными членами, как по «вертикали», так и по «горизонтали», которые могут складываться в силу неблагоприятного подбора людей и других субъективных причин.

4. Недоверие начальника к подчиненным, выражающееся в излишней опеке и подмене подчиненных при выполнении ими своих обязанностей.

5. Предвзятое отношение начальника к подчиненному и наоборот.

6. Снисходительное отношение отдельных начальников к подчиненным. Оно чаще всего выражается в терпимости и всепрощении недостатков у так называемых «незаменимых» активистов (например, участников спортивных состязаний, художественной самодеятельности и т.п.).

7. Наличие в трудовом коллективе неофициальных микрогрупп с отрицательной направленностью. В основе образования таких групп лежит, как правило, стремление отдельных членов коллектива к уклонению от общественной работы, недовольство высокой требовательностью руководителя, личные симпатии, антипатии, привязанности и т.п.

Конфликтные ситуации возникают из-за нарушения нравственных

норм взаимоотношений между членами трудовых коллективов разных категорий и организации самого процесса производства. Руководители постоянно сталкиваются с достаточно сложными управленческими ситуациями, среди которых конфликтные ситуации занимают особое место.

По значению для организации конфликты делятся на:

- конструктивные (созидательные), когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений.
- деконструктивные (разрушительные), когда нарушаются нормы поведения, не учитываются интересы сторон.

Конфликты, как известно, бывают открытыми (видны невооруженным глазом) и скрытыми, которые распознаются по косвенным признакам, среди которых главное – это напряженность в межличностном общении. Именно выявление и разрешение скрытых конфликтов является важной задачей руководителя. Для этого нужно:

- 1 – выяснить причину конфликта,
- 2 – определить цели конфликтующих сторон,
- 3 – наметить сферы сближения точек зрения конфликтующих,
- 4 – уточнить поведенческие особенности субъектов конфликта.

Для этого необходимо ответить на серию вопросов:

Причина конфликта. Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта? Нужна ли им помощь для выхода из конфликта? Где находится причина конфликта, внутри группы или за ее пределами? Обращались ли конфликтующие за помощью?

Цели конфликтующих. В чем конкретно заключается цель деятельности конфликтующих? Все ли стремятся к этой цели? Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих? Разногласия сторон касаются цели деятельности или средств для ее достижения?

Сферы сближения. По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды? Это, конечно, проблемы деловой и эмоциональной атмосферы, способствующей установлению благоприятного психологического климата в организации

Субъекты конфликта. Кто является лидером мнений? Кто дирижирует ситуацией? Кто выслушивает оппонента, а кто только ставит вопросы? Как относятся люди друг к другу? Каковы особенности языковых и неязыковых факторов общения (осанка, поза, жесты)? Кто активен? Кто пассив-

вен? Действуют ли среди конфликтующих общепринятые нормы поведения?

Очень важно решить конфликт, своевременно предотвратить его. Для этого необходимо устранить полностью или частично причины, породившие конфликтную ситуацию, либо изменить цели участников конфликта. Для этого применяют различные меры.

Административные меры

Это, прежде всего, перемещения, организационные выводы, взыскания и наказания.

Они должны применяться крайне осторожно, на нравственной основе, методически правильно. В противном случае конфликт не будет разрешен, он может даже обостриться. Необходимо выполнять следующие положения:

1. Любая административная мера должна осуществляться в условиях полной гласности;
2. В обсуждение конфликтной ситуации нужно вовлекать ответственность подразделения;
3. К разбирательству конфликтной ситуации нужно привлекать представителей коллектива, пользующихся у работников доверием;
4. В ходе бесед с конфликтующими соблюдать такт, не допускать унижения их чувства собственного достоинства.

Педагогические меры

Оказываются действенными в тех случаях, когда глубина конфликта оказывается небольшой. Данные меры могут обеспечить создание благоприятного фона для вовлечения в процесс нормализации обстановки сотрудников, с которыми взаимодействуют конфликтующие.

Метод убеждения является главным средством педагогических мер. Цель этого метода – привести человека к пониманию того, что конфликт оказывает вредоносное воздействие как на личность конфликтующих, так и на морально-психологический климат трудового коллектива. Успешность убеждения зависит от авторитетности лица, которое осуществляет убеждение и, конечно, от его педагогического мастерства. Это сложный процесс, требующий полной искренности со стороны убеждающего.

Процесс убеждения должен строиться с учетом особенностей этапов возникновения и протекания разногласий или противоречий между кон-

фликтующими. Например, на стадии возникновения конфликтной ситуации руководителю (менеджеру) необходимо выяснить обстоятельства и существо возникших разногласий, их причину, истоки. Для этого следует опросить членов коллектива, которые могут помочь понять ситуацию. Затем нужно провести беседу с лицами, между которыми возникли разногласия. Анализируются реальные взаимоотношения между ними, выясняются пути сближения. При проведении работы руководитель должен учитывать особенности психического склада конфликтующих, создавать условия для сопереживания ситуации, вовлекать оппонентов в совместную общественно-полезную деятельность.

Психологические меры

Применение психологических мер обуславливается фактором наличия у конфликтующих глубокой личностной дезорганизации. Это явление выступает в самых разнообразных формах психологической защиты. Например, метод психологической защиты – рационализация, когда человек склонен сваливать вину за неприятности на любые обстоятельства, но не на себя. Фрустрацию здесь можно также привести для примера. В психологии достаточно полно представлены механизмы и других методов – проекции, компенсации, возмещения, фантазии и др. Все они также связаны с явлениями фрустрации. Психологические меры разрешения конфликтного взаимодействия заключаются в основном в поднятии фрустрирующих тенденций на поверхность общения с последующим разрушением их. Примером этому может служить разработанный А.С. Макаренко метод «взрыва».

Макаренко считал, что конфликт, который разыгрывается на глазах у людей, не опасен. С этим конфликтом можно справиться. Опасны скрытые разрушительные процессы, те, что тлеют подспудно. Он считал, что такие конфликты надо выводить наружу путем «взрыва». Только в этом случае можно обнаружить, утверждал Макаренко, истинные корни конфликта, изучить и сделать нужные выводы, которые послужат на пользу в будущем. «Взрыв» по мнению Макаренко, расставляет все точки над «i» во взаимоотношениях конфликтующих.

Однако далеко не каждый конфликт можно нормализовать таким способом. Большинство конфликтов разрешаются эволюционным путем. В связи с этим следует широко использовать методы, соответствующие этой тенденции.

В условиях конфликтных ситуаций со средней степенью глубины конфликтности, когда интересы отдельных людей или групп сталкиваются друг с другом, всегда находятся несколько возможных тактик поведения и соответствующих им вариантов действий, ведущих к ликвидации противоборства. Процесс этот в отличие от «взрыва» совершается медленно, часто от стадии к стадии. Разработаны модели управления этим процессом.

Одна из них, авторами которой являются американские психологи Р. Блейк и Дж. Моутон, описана нашими психологами Е.В. Лопухиной и Г.С. Лопатиным. Согласно этой модели конфликтующие личности (группы) всегда действуют в фокусе двух независимых параметров – соперничества и уступчивости. Как бы противоборствующие стороны не конфликтовали, они волей-неволей наталкиваются на «кооперативный» вектор, который выносит их на компромисс и сотрудничество. Задача руководителя заключается в том, чтобы ускорить этот выход.

Данная модель дает возможность выбрать тактику воздействия на конфликтующих практически в любых условиях. Однако она ограничена по вариантам влияния. Более полным, а поэтому и более эффективным будет модернизированный вариант модели, включающий девять ключевых тактик воздействия (в модели Р. Блейка и Дж. Моутона – пять тактик).

Когда перед менеджером или руководителем предприятия возникает проблема, какую тактику избрать, воздействуя на работника, имеющего ошибочное суждение по важному вопросу, или как действовать, примиряя двух противоборствующих лиц, избираются самые различные варианты тактик. Основанием для выборов служат вполне конкретные доктрины. Так, если руководитель, поставленный перед дилеммой выбора тактики действий, задает себе два вопроса – «Как гибко я буду доказывать свою точку зрения?» и «С какой активностью я буду взаимодействовать с другими?» – окажется в фокусе деятельности, ограниченном векторами «гибкость доказательства» и «активность взаимодействия с другими». Действуя в этом фокусе субъект деятельности будет иметь набор из девяти тактик.

1. *Поддержание статуса КВО.* Жесткость доказательства, пассивное взаимодействие. Избегание или откладывание действий, направленных на доказательство своей точки зрения. Тактика применяется для выигрыша времени, подготовки союзников, накапливания резервов. Такая тактика уместна также во имя достижения более важных или высоких целей. При-

меняется также, когда требуется время на личную подготовку или на случай выжидания более благоприятного стечения обстоятельств.

2. *Пренебрежение противоречиями.* Жесткость доказательства, активность взаимодействия средней степени. Улаживание проблем, которые могут осложнить обстановку. Акцентирование внимания на свою точку зрения. Тактика применяется в том случае, когда нужно утвердить свою позицию, но когда нет полномочий по управлению другими лицами. Уместна также, когда нет времени для всесторонней дискуссии или когда оппонент не готов к осознанию всех событий.

3. *Доминирование.* Жесткость доказательства, высокая активность взаимодействия. Используются методы убеждения, внушения, поощрения и наказания. Тактика применяется в условиях, когда нет времени для дискуссии, когда руководитель уверен, что люди, вовлеченные в конфликтную ситуацию, ничего дельного предложить не смогут или когда свою точку зрения руководитель считает единственно правильной.

4. *Апелляция к установленным правилам игры.* Средняя степень гибкости доказательства, пассивное взаимодействие. Соглашение с оппонентами по поводу того, что нужно руководствоваться общепринятыми нормами или инструкциями. Широко используются документы по правовому регулированию отношений. Тактика применяется в том случае, когда любые действия оцениваются значительно выше, чем бездействие. Тактика уместна, когда требуется показать свою приверженность узаконенным ритуалам.

5. *Компромисс.* Средняя степень гибкости доказательства, средняя степень взаимодействия. Соглашение по поводу сосуществования, несмотря на то, что точки зрения остаются различными. Тактика применяется в тех случаях, когда стороны убеждены, что сближение не произойдет. При этом стороны считают, что принятие какой-то иной линии поведения может оказаться пагубным. В результате обе стороны действуют под своими лозунгами, но оглядываются на договоренность.

6. *Взаимные уступки.* Средняя степень гибкости доказательства, высокая степень взаимодействия. Уступка оппоненту по какой-то проблеме и получение уступки в ответ. Тактика действий заключается в неоднократном предложении разумной уступки. Тактика может применяться в тех случаях, когда оппоненты ощущают явную выгоду от взаимных уступок или когда отказ от уступок им обойдется значительно дороже.

7. *Уступка оппоненту*. Высокая степень гибкости в доказательстве и пассивность во взаимодействии. Несмотря на расхождение во взглядах один оппонент воздерживается от противоборства: он рассматривает эти взгляды несущественными. Другая сторона считает свои взгляды важными. Такая тактика уместна также в том случае, когда за счет уступки по тактическим вопросам можно обеспечить выигрыш по стратегическим.

8. *Воодушевление оппонента*. Высокая степень гибкости доказательства, средняя степень взаимодействия. Содержание действий: воодушевление, призыв индивидов к разрешению проблемы, выражение готовности оказать всемерную помощь. Тактика применяется в тех случаях, когда другая сторона способна, но не уверена в разрешении проблемы.

9. *Сотрудничество*. Высокая степень гибкости доказательства, высокая степень взаимодействия. Тактика заключается в совместном деловом обсуждении точек зрения. Отыскиваются решения, которые соответствуют потребностям и интересам обеих сторон. Тактика применяется при разрешении сложных проблем, а также в том случае, когда участники конфликта желают мирного исхода.

Описанные выше тактики могут применяться для разрешения межличностных, межгрупповых, межэтнических и социально-политических конфликтов.

10.3. Организационные конфликты и их разрешение

Для управления конфликтом наиболее рациональным и оправданным является использование всего комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Нужно помнить, что конфликтом надлежит умело управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял его убеждения. Конфликт – это сигнал того, что произошло что-то неладное в коммуникациях между людьми либо появились какие-то существенные разногласия.

У многих людей нет специальных навыков управления конфликта-

ми, им нужны рекомендации и соответствующая практики. В порядке основных рекомендаций относительно поведения в конфликтных условиях можно указать на такие ориентиры, как

- умение отличить главное от второстепенного. Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Практически ничего, кроме интуиции, не может человеку помочь. Но если регулярно анализировать конфликтные ситуации, мотивы своего поведения, если пытаться понять, что действительно «вопрос жизни и смерти», а что просто собственные амбиции, и научиться отбрасывать несущественное, то можно следовать совету Д. Карнеги: «Не позволяйте себе расстраиваться из-за пустяков, которые следует презирать и забыть. Помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрчивать ее на пустяки. Умение отличить главное от второстепенного должно помочь каждому найти правильную линию поведения в конфликтах;

- внутреннее спокойствие. Это такой принцип отношения к жизни, который не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, он позволяет стать еще более деятельным, чутко реагировать на малейшие оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в критические моменты. Внутреннее спокойствие своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций, оно позволяет человеку выбрать подобающую форму поведения;

- эмоциональная зрелость и устойчивость – по сути, возможность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях;

- знание меры воздействия на события, означающее способность остановить себя и не «давить» или, наоборот, ускорить событие для того, чтобы «владеть ситуацией» и уметь адекватно реагировать на нее;

- умение подходить к проблеме с различных точек зрения, обусловленное тем, что одно и то же событие можно оценить по-разному, в зависимости от занятой позиции. Если рассматривать конфликт с позиции своего «Я», будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции своего оппонента – возможно, все покажется иным. Важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции;

- готовность к любым неожиданностям, отсутствие (или сдерживание) предвзятой линии поведения позволяют быстрее перестроиться, свое-

временно и адекватно отреагировать на изменение ситуации;

- восприятие действительности такой, какая она есть, а не такой, какой человеку хотелось бы видеть ее. Этот принцип тесно связан с предыдущим, следование ему способствует сохранению психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла;

- стремление к выходу за рамки проблемной ситуации. Как правило, все «неразрешимые» ситуации в конечном счете разрешимы, безвыходных ситуаций не бывает;

- наблюдательность, необходимая не только для оценки окружающих и их поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если научиться беспристрастно наблюдать за собой. Человеку, умеющему объективно оценить свои желания, понуждения, мотивы как бы со стороны, гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях;

- дальновидность как способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание «что к чему приведет» предохраняет от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации;

- стремление понять других, их помыслы и поступки. В одних случаях это означает примириться с ними, в других – правильно определить свою линию поведения. Многие недоразумения в повседневной жизни случаются только потому, что не все люди умеют или же не дают себе труда сознательно поставить себя на место других. Способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации;

- умение извлекать опыт из всего происходящего, т.е. «учиться на ошибках», причем не только на своих. Такое умение – учитывать причины прошлых ошибок и неудач – помогает избегать новых.

Управление стрессами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью адаптации личности к стрессовой ситуации, устранения источников стресса и овладения методами их нейтрализации всем персоналом организации.

Стресс, как известно, представляет собой комплекс физических, хи-

мических и иных реакций человека на стрессоры (или стимулы) в окружающей среде, действие которых выводит из равновесия его физиологические и психические функции. Стресс может иметь как негативное, так и позитивное значение для человека. Он в определенных условиях способствует мобилизации усилий работника на решение производственных задач или достижение личных целей. В связи с конфликтами большого внимания заслуживает рассмотрение отрицательных сторон этого явления.

Являясь частью жизни каждого, стрессы неизбежны. Изменения на работе и в семье, особенно непредвиденные, могут вывести человека из равновесия, привести к несоответствию его состояния окружающей обстановке. Такое несоответствие, свою очередь, порождает утомление, чувство опасности, ослабление умственных способностей, растущее кровяное давление, пассивное отношение к работе, снижение уровня организованности, нарушение трудовой дисциплины и т.п. Это приводит к потерям в организации из-за увеличения количества несчастных случаев, снижения качества работы, роста текучести кадров, преждевременной смерти работников.

Чтобы избежать подобного рода потерь, необходимо определить причины стрессов.

Во избежание пагубных последствий стрессов необходимо научиться справляться с ними. Существуют методы (планирование, физические упражнения, диета, психотерапия, медитация и расслабление) нейтрализации стрессов. С учетом их составляются индивидуальные программы нейтрализации стрессов. На уровне организации проводят семинары, обучают работников технике расслабления, способам изменения поведения, выявления индивидуальных стрессов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 10

1. Понятие конфликта и его виды.
2. Типы конфликтов.
3. Причины конфликтов.
4. Структурные методы управления конфликтной ситуацией.
5. Межличностные стили разрешения конфликтов.
6. Разрешение конфликтов через решение проблемы.

11. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

11.1. Оценка результатов труда персонала организации

Оценка результатов труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателями, нормативным требованиям.

На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в табл. 11.1. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов.

Достаточно просто эта задача решается для категории рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве. Путем сравнения с запланированным заданием и оценивается результат их труда.

Оценка результатов труда руководителей и специалистов значительно сложнее, поскольку она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны. К ним относятся: качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество показателей, которые охватывали бы и объем работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Таблица 11.1 – Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности Климат Географическая среда Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации, производства и труда Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) Объем и качество получаемой информации Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики Развитие предпринимательства Уровень и объем приватизации Конкуренция Самостоятельный выбор системы оплаты труда Либерализация цен Акционирование организаций Инфляция Банкротство Безработица и др.

Необходимо выделить и такое ключевое понятие, как критерий оценки, – своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Выделяя три категории управленческих работников, следует иметь в виду, что работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

В связи с разделением управленческого труда **результат труда руководителя**, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации; занимают значительную часть рабочего времени персонала; их сравнительно немного (4–6); составляют, по крайней мере, 80 % всех результатов; приводят к достижению целей организации или подразделения.

В табл. 11.2 приведен примерный перечень количественных показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

На практике при оценке результативности труда руководителей и

специалистов наряду с количественными показателями, т.е. **прямыми**, используются и **косвенные**, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов.

Таблица 11.2 – Перечень показателей оценки результатов труда

Должности	Перечень показателей оценки результатов труда
Руководитель организации	Прибыль Рост прибыли Оборот капитала Доля на рынке
Управляющий банком	Объем кредитов и их динамика Рентабельность Качество кредитных операций Количество новых клиентов
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производства Количество рекламаций и их динамика Удельный вес бракованных изделий и их динамика Величина простоев Потери от простоев Коэффициент текучести кадров
Начальник финансового отдела	Прибыль Оборачиваемость оборотных средств Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств
Руководитель службы управления персоналом	Производительность труда и ее динамика Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции Удельный вес технически обоснованных норм Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Показатели по обучению и повышению квалификации персонала Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)
Менеджер по персоналу	Количество вакантных мест в организации Количество претендентов на одно вакантное место Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результатов труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод. Интерпретация баллов при оценке сложности и качества труда показана в табл. 11.3.

Процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий: установление четких «стандартов» результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки; выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки); предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника; обсуждение результатов оценки с работником; принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Таблица 11.3 – Пример балльной оценки сложности и качества труда

Степень сложности и качества труда	Оценка в баллах
Выполненная работа по сложности	
Существенно повышает должностную инструкцию	5
Несколько превышает должностную инструкцию	4
Соответствует должностной инструкции	3
Несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
Существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1
Качество выполнения работы:	
На высоком уровне	5
На хорошем уровне	4
Удовлетворительно	3
Ниже среднего уровня	2
Неудовлетворительно	1

11.2. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации – это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации, соблюдение принципа социальной справедливости, принципа оплаты по труду.

Оценка деятельности подразделений аппарата управления направлена на соизмерение затрат и результатов, связанных с их деятельностью, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Содержание деятельности подразделений управления организации, отдельных руководителей или менеджеров высшего звена определяется составом или совокупностью тех основных функций, которые они призваны выполнять в своей организации. Классификация факторов, обеспечивающих высокий конечный результат всей организации и каждого ее работника, приводится на рис. 11.1.



Рисунок 11.1 – Классификация факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией

Оценка результатов деятельности подразделений управления должна ориентировать управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние и выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности, и создаются всем трудовым коллективом организации. В связи с этим одним из важнейших вопросов оценки результативности деятельности, подразделений управления является выбор критериальных показателей эффективности работы организации и формирование комплексной системы показателей оценки результативности, отражающих, с одной стороны, результаты экономического развития организации, а с другой – социальную эффективность работы управленческого персонала. Система критериальных показателей включает три группы.

Первая группа показателей характеризует общую экономическую эффективность работы организации и включает такие показатели, как прибыль, являющуюся основным финансовым результатом деятельности организации, себестоимость продукции, затраты на 1 грн. продукции и др. К этой же группе показателей следует отнести затраты на управление, которые рассчитываются либо в виде абсолютной величины расхода на содержание аппарата управления, либо как относительная величина в виде удельного веса в стоимости продукции и характеризуют экономичность управления. Важным показателем, характеризующим эффективность производства с точки зрения будущей стратегии, является показатель внедрения научно-технического прогресса, рассчитываемый как суммарный годовой эффект от внедрения новой техники и технологии.

Вторая группа показателей – показатели качества, сложности и результативности труда – должны характеризовать наиболее существенные результаты трудовой деятельности конкретного подразделения управления и организацию труда управленческого персонала. К ним можно отнести производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, среднегодовую заработную плату работников, общие потери рабочего времени в расчете на одного работника и др.

Продуктивность (производительность) труда в общем виде характеризуется соотношением объема произведенной продукции и затрат трудовых ресурсов. Этот показатель может определять продуктивность любых экономических ресурсов. Показатель продуктивности, или производительности

труда служит критерием экономической эффективности не только определенной трудовой или производственной деятельности, но и всей рыночной системы, а также мерилom развития действующей техники и технологии производства, трудового потенциала и человеческого капитала и как результат – уровня жизни людей.

Размеры и динамика среднегодовой заработной платы характеризуют денежный эквивалент стоимости рабочей силы и в определенной мере – уровень жизни работников. Показатель общих потерь рабочего времени на одного работника из-за болезней, неявок, целодневных и внутрисменных простоев представляет резерв улучшения использования рабочего времени на производстве.

Показатель качества труда представляет собой совокупность свойств процесса труда работника (подразделения, организации), осуществляемого в конкретных производственных условиях, обеспечивающих получение качественного результата работы – продукции, товара, услуги, и характеризуется целым рядом факторов, представленных в табл. 11.4.

Таблица 11.4 – Факторы качества труда

Экономические факторы	Личностные факторы	Организационно-технические факторы	Социально-культурные факторы
Сложность труда Квалификация работника Народнохозяйственное значение отрасли Условия труда Трудовой стаж	Умение Добросовестность Оперативность Инициатива Творческая активность Трудовая дисциплина	Привлекательность труда Техническая, оснащенность производства Уровень технологической организации производства Рациональная организация труда	Коллективизм Социальная активность Общекультурное и нравственное развитие

На практике находят применение следующие виды показателей оценки качества труда: уровень (процент) сдачи продукции ОТК с первого предъявления; количество возвратов продукции в связи с допущенными при ее изготовлении дефектами; сокращение потерь от брака против допустимого уровня или выход годного продукта; снижение количества обоснованных рекламаций, выход высших сортов, балльная оценка и некоторые другие показатели.

В третью группу включена совокупность показателей социальной эффективности работы подразделений управления, в составе которых такие показатели, как текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины, уровень абсентеизма, соотношение различных категорий работающих, надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала, социально-психологический климат в коллективе и др.

Показатель текучести кадров свидетельствует об уровне стабильности трудового коллектива и, как следствие, об уровне организации работы с персоналом в подразделении, о состоянии условий труда и быта, об уровне охраны труда и т.п. Надежность работы персонала определяется вероятностной величиной возможных сбоев в работе подразделения из-за несвоевременного предоставления информации, ошибок в расчетах, нарушения трудовой дисциплины и является важным оценочным показателем результативности работы управленческого персонала. Равномерность загрузки персонала характеризует удельный вес потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости производства и в значительной степени влияет на конечные результаты деятельности подразделений управления организацией. Уровень трудовой дисциплины отражает отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала и позволяет судить о величине потерь рабочего времени, связанных с недобросовестным отношением к выполняемым обязанностям.

Соотношение численности различных категорий персонала в основном показывает отношение численности производственного персонала (рабочих) к численности управленческого персонала (служащих) и характеризует уровень квалификации персонала подразделения, а также уровень организации труда, в частности уровень функционального разделения труда.

В конкретном случае номенклатура критериальных показателей результативности деятельности подразделений управления может быть опре-

делена методом технико-экономического анализа анкетирования руководителей и специалистов организации, экспертных оценок, корреляционно-регрессионного анализа и др.

11.3. Оценка затрат на персонал организации

Затраты на персонал представляют собой совокупность расходов, связанных с его привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда. К ним относятся: заработная плата и начисления на нее, дополнительные расходы, социальные выплаты.

В состав расходов на оплату труда включаются все соответствующие затраты предприятия независимо от источников их финансирования, в том числе суммы, начисленные за неотработанное время, в течение которого за работниками сохраняется заработная плата, а также стимулирующие и компенсационные выплаты. Все эти суммы включаются в себестоимость либо проводятся за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и размерами не ограничиваются.

Предназначенная к выплате или выплаченная общая сумма заработной платы называется фондом заработной платы. В этот фонд включаются следующие основные виды выплат:

1. Оплата за отработанное время, в том числе:

- заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки; стоимость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты; стимулирующие доплаты (за совмещение профессий, руководство и проч.); ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет;
- компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда (за работу в условиях Крайнего Севера и приравненных к нему местностях; за вредные, опасные и тяжелые условия работы; за работу в ночное время; оплата сверхурочных работ; компенсация за отгулы и проч.);
- оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и отвлекаемым от основной работы;
- комиссионное вознаграждение (страховым агентам, брокерам); гонорары штатным журналистам;

- оплата специальных перерывов в работе;
- оплата разницы в окладах при временном замещении, работы совместителей и другого несписочного персонала.

2. Оплата за неотработанное время, в том числе:

- оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;
- оплата льготного времени и времени выполнения государственных обязанностей; доноров;
- оплата простоев не по вине работников и вынужденных прогулов;
- единовременные премии по итогам работы за год; оплата подарков;
- компенсация за неиспользованные отпуска;
- выплаты на содержание жилья, топливо, питание; материальная помощь.

В фонд заработной платы не включаются суточные; разного рода начисления; пособия и другие выплаты, не связанные с оплатой труда. Одновременно из него не вычитаются налоги и удержания.

Поскольку рабочее время учитывается в человеко-часах, человеко-днях и человеко-месяцах (кварталах и годах), в статистике выделяются и соответствующие фонды заработной платы. Рассмотрим их подробнее.

Часовой фонд заработной платы составляет оплата фактически отработанного времени и некоторые доплаты, а именно: оплата отработанного времени по тарифу, ставкам, окладам, основным расценкам или сдельному заработку; доплаты сдельщикам по прогрессивным расценкам и в связи с изменениями условий труда; надбавки за особые условия работ; оплата сверхурочных работ в ординарном размере; оплата аккордных работ, по которым учитывается отработанное время; сумма выплаченных премий по действующим на предприятиях премиальным системам за экономию; доплаты за работу в ночное время, бригадирам за руководство бригадой, за обучение учеников в индивидуальном порядке, руководителям практикантов; сдельщикам – разницы между разрядами; оплата брака не по вине работников и проч.

Дневной фонд заработной платы образует оплата фактически отработанных человеко-часов и отдельные виды оплаты непроработанных часов в течение дня. Он включает весь часовой фонд оплаты труда и доплаты за

работу в сверхурочное время, оплату выполнения государственных и иных обязанностей, перерывов кормящих матерей, льготных часов подростков, внутрисменных простоев не по вине рабочих, оплату аккордных работ, не учитываемых в отработанных человеко-часах.

Часовой и дневной фонды заработной платы могут рассчитываться на месяц, квартал и год только для рабочих.

В *месячный фонд заработной платы* включаются все ее виды: сумма дневных фондов, оплата целодневных простоев, оплата исполнения государственных обязанностей, надбавка за выслугу лет, оплата очередных и дополнительных отпусков, выходных пособий, льготы, компенсации уволенным за неиспользованные отпуска; выплаты лицам, обучающимся вне предприятия.

Квартальный и годовой фонды заработной платы определяются суммированием месячных фондов.

К выплатам социального характера относятся:

- надбавки к пенсиям работающим на предприятии; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия;
- взносы за счет средств предприятия на добровольное медицинское страхование и оплата медицинских услуг;
- оплата туристических и санаторных путевок, занятий спортом;
- возмещение расходов за пребывание детей в детских садах и яслях;
- компенсации женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за детьми;
- суммы компенсаций за вред, причиненный здоровью работников, профессиональные увечья и заболевания, полученные при выполнении служебных обязанностей, выплаты иждивенцам погибших, а также возмещение морального ущерба в соответствии с приговором суда;
- выходные пособия в связи с прекращением трудового договора;
- суммы, выплачиваемые в течение периода трудоустройства при увольнении по сокращению штатов;
- оплата проезда к месту работы и транспортных льгот;
- материальная помощь, предоставляемая в связи с семейными обстоятельствами;

- стипендии лицам, направленным на учебу предприятием;
- помощь на строительство жилья, для погашения различных ссуд.

Расходы, не относимые к фонду заработной платы и выплатам социального характера, включают следующие основные статьи:

- дивиденды по акциям, выплаты по облигациям и паям;
- страховые взносы в социальные фонды, негосударственные пенсионные фонды и выплаты из них;
- авторские вознаграждения;
- стоимость форменной одежды и спецодежды;
- расходы, связанные с командировками;
- расходы, связанные с переездом с одного места работы на другое;
- расходы на платное обучение работников;
- расходы по содержанию объектов социальной сферы;
- расходы на проведение социально-культурных и спортивных мероприятий;
- расходы по обслуживанию садовых товариществ.

Затраты на персонал частично подлежат отнесению на себестоимость продукции (работ, услуг), а частично осуществляются за счет прибыли.

Виды выплат, подлежащие включению в себестоимость продукции (работ, услуг), следующие:

1. Расходы на оплату труда основного производственного персонала за фактически выполненную работу, исчисляемые по средним расценкам, тарифным ставкам и должностным окладам в соответствии с принятыми на предприятии формами и системами оплаты труда, включая премии членам трудового коллектива за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, а также на оплату труда работников, не состоящих в штате предприятия, за выполнение работ по договорам гражданско-правового характера (включая договор подряда).

2. Выплаты членам трудового коллектива за непроработанное, но подлежащее оплате время в соответствии с действующим законодательством (оплата льготных часов подростков, перерывов в работе кормящих матерей, оплата времени выполнения государственных и общественных обязанностей и т.п., выплата вознаграждений за выслугу лет, очередных и дополнительных отпусков).

3. Все виды премиальных выплат, обусловленные производственной деятельностью в соответствии с принятой на предприятии системой премирования и стимулирования труда (включая премии за выполнение особо важных производственных заданий, вознаграждения по итогам года и др.). Суммы годового вознаграждения включаются в себестоимость продукции того отчетного периода, в котором они фактически начислены.

4. Выплаты в соответствии с действующим законодательством по установленным коэффициентам: за работу в пустынных, безводных и высокогорных местностях, надбавки к заработной плате за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

5. Компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов, а также компенсационные выплаты матерям, состоящим в трудовых отношениях на условиях найма с предприятиями и находящимся в отпуске по уходу за ребенком – от его рождения до достижения им трехмесячного возраста (эти выплаты включаются в себестоимость только в пределах норм (размеров), предусмотренных законодательством).

Не включаются в себестоимость продукции (работ, услуг), а финансируются за счет чистой прибыли организации или специальных источников выплаты, непосредственно не связанные с оплатой труда: премии за счет средств специального назначения и целевых поступлений; материальная помощь; беспроцентные ссуды, выданные на улучшение жилищных условий, обзаведение домашним хозяйством; оплата работникам отпусков, дополнительно предоставляемых по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством); надбавка к пенсиям; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда; доходы (дивиденды, проценты); компенсационные выплаты в связи с повышением цен сверх размеров индексации доходов и т.п.

11.4. Оценка экономической эффективности системы управления персоналом

Вопросы эффективности управленческого труда стали интересовать общество с того периода, когда управленческий труд выделился в самостоятельный вид человеческой деятельности.

На протяжении 20 века наука получила четыре модели организации, ставящих своей целью развитие оценки эффективности управленческого

труда. Родоначальники этих моделей, такие, как Ф. Тейлор, М. Ветер, Э. Мейо, А. Чендерлен, П. Лоуренц, Дж. Лорш и др., по-разному представляли организацию и ее связь с внутренней и внешней средой при достижении поставленных целей.

В реальной действительности нет организации, строящей свою деятельность в полном соответствии с какой-либо моделью. Чаще всего организации учитывают при оценке эффективности критерии разных моделей.

В последние годы появились и успешно развиваются новые тенденции в практике управленческого труда. Оказалось, что успешная работа предприятий, получение ими высоких прибылей и высокая конкурентоспособность во многом зависят от культуры организации. Все крупные и процветающие фирмы мира имеют свою особенную, глубоко продуманную культуру организации, т.е. целый комплекс правил, традиций, ритуалов и символов, которые постоянно дополняются и совершенствуются. Все это дало основание утверждать, что наступает время «культурной революции в управлении».

Другой особенностью современной теории и практики управления является использование особого вида управленческой деятельности, которая называется маркетингом персонала организации. Работа строится по бизнес-планам, развиваются новые виды специального менеджмента: финансовый, муниципальный, инвестиционный и т.п. Появление новых тенденций в управлении, маркетинге, рекламе, поиск контактов с партнерами в ближнем и дальнем зарубежье, учет сложных таможенных барьеров – все это требует новых профессиональных управленческих решений.

Для оценки уровня системы управления рассмотрим основные критерии эффективности управленческого труда.

Основой для экономической оценки эффективности управления является *отношение суммы затрат на управление к объему производства или прибыли*. При этом очень важно учитывать другие динамические характеристики: соотношение темпов роста затрат на управление и прироста объема продукции, полученной за счет роста производительности труда; соотношение между приростом затрат на техническое перевооружение и приростом затрат на управление.

В общем, экономическая эффективность оценивается по уровню и динамике издержек на тот или иной вид управленческой деятельности. Од-

нако сам факт экономии финансов, времени или численности кадров управления будет показателем эффективности лишь в том случае, если качество управления, т.е. результативность аппарата управления, по крайней мере, не ухудшится. О действительной экономической эффективности можно говорить тогда, когда затраты на управление не изменились, а качество управления улучшилось; затраты на управление увеличились, но еще в большей мере улучшилось качество управления. Наиболее распространенным показателем эффективности управления является соотношение общего или конечного результата производства к совокупным затратам на управление.

$$\dot{Y}_o = \frac{D_o}{C_o}, \quad (11.1)$$

где \dot{Y}_o – эффективность управления; P_k – конечный результат, полученный организацией; Z_y – затраты на управление.

Другой распространенный показатель оценки эффективности управления – это *соотношение общего результата производства к численности работников аппарата управления*:

$$\dot{Y}_o = \frac{D_o}{K}, \quad (11.2)$$

где K – численность кадров управления.

В качестве результата деятельности можно рассматривать: объем производства продукции, прибыль, а в качестве затрат – фактический фонд заработной платы, либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды, расходы на социальные мероприятия. Эти показатели необходимо анализировать за ряд лет, а также сравнивать с результатами родственных предприятий.

В рыночных условиях, когда постоянно осуществляются различного рода нововведения, направленные на экономию живого труда и создание более благоприятных его условий, возникает потребность оценивать различные варианты связанных с этим инвестиций. Для выбора лучшего варианта используется сравнительная эффективность затрат.

Наиболее точно сравнительную экономическую эффективность тех или иных мероприятий можно рассчитать с помощью показателя чистого дисконтированного дохода, который представляет собой разность между двумя финансовыми потоками – инвестиций и поступлений, приведенных к одному году. Под потоком инвестиций понимается годовая сумма капитальных вложений, приведенная к началу или концу периода. А поток поступлений образуется из ежегодных сумм прибыли и амортизации.

Формула для расчета при этом будет выглядеть следующим образом:

$$\times \ddot{I} \ddot{A} = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{IC_t}{(1+i)^t}, \quad (11.3)$$

где P_t – денежные поступления в году t ; IC_t – инвестиции в году t ; n – число лет реализации проекта; i – ставка дисконтирования.

Если величина чистого приведенного дохода больше нуля, реализация инвестиционного проекта целесообразна.

При этом следует учитывать, что управление – не только экономическая, но и социальная функция. Его эффективность и результативность зависит от целого ряда неэкономических факторов: демократизации управления, роста инициативы и предпринимательства и т.д.

Оценивая эффективность совершенствования управления, очень важно провести сравнительный анализ, при помощи которого в каждом конкретном случае можно определить, как изменятся итоговые экономические показатели по тем или иным мероприятиям в области совершенствования управления на сравниваемых объектах.

Социальные, экономические, политические и иные результаты, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели народнохозяйственной эффективности и учитываются при принятии решения о реализации или о государственной поддержке проекта.

11.5. Аудит персонала

Аудит персонала – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации, ее целям и

стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия.

При этом главной, глобальной целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения, подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой – инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов: профессионализм, независимость, достоверность, честность и объективность, сопоставимость с международным правом.

Объект аудита персонала – трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации. Аудиторская проверка в области персонала должна осуществляться по следующим направлениям:

- оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала;
- диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности.

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимым и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового потенциала должна включать:

- анализ списочного состава работников по возрастному, образова-

тельному, половому и другим признакам, естественной убыли и его соответствие организации;

- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

- оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности;

- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;

- проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;

- оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;

- определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;

- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);

- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, бытовок, мест общественного питания);

- диагностику управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению.

Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации (табл. 11.5).

Таблица 11.5 – Основные параметры аудита по функциям управления персоналом

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
Формирование кадровой политики организации	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями
Планирование персонала	Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев
Наем и отбор персонала	Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных, процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями
Деловая оценка персонала	Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам
Профориентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации
Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов
Работа с кадровым резервом	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом
Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации

Важную методологическую роль в проведении аудита и принятии обоснованных решений играет мониторинг в области персонала – научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений руководством организации.

Основными источниками информации, используемой для проведения аудита персонала, являются законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями, трудовые показатели организации, результаты анкетирования и интервьюирования работников.

Сложность и многогранность объекта и целей аудита персонала предполагают использование многообразного методологического инструментария проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные группы методов:

1) организационно-аналитические, предполагающие проверку документации и отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала. При этом из общего числа трудовых показателей следует выделить только те, которые в наибольшей степени влияют на эффективность (прибыльность) организации, среди них показатели использования рабочей силы; рабочего времени, качества труда, производительности труда, оплаты труда и др. Источниками данной информации служат документация и отчетность организации, в том числе баланс трудовых ресурсов организации, описание работ и спецификации, должностные инструкции, данные об издержках на наем, увольнение, обучение и переподготовку кадров, анкеты и тесты кандидатов на вакантные должности (рабочие места), уровень профессиональной заболеваемости, производственного травматизма, текучести и т.д.;

2) социально-психологические методы, заключающиеся в проведении самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.;

3) экономические методы, позволяющие путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно

установленными нормами и нормативами или со средними или лучшими в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала.

В зависимости от ряда факторов выделяют несколько типов аудита персонала (табл. 11.6).

Таблица 11.6 – Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
1. Периодичность проведения	текущий оперативный (специальный) регулярный панельный	проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени проводится по оперативному распоряжению руководства проводится через определенные промежутки времени проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах
2. Полнота охвата изучаемых объектов	полный локальный тематический	охватывает все объекты охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект включает все объекты, но по одной тематике
3. Методика анализа	комплексный выборочный	используется весь арсенал методов анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке
4. Уровень проведения	стратегический управленческий тактический	оценка производится на уровне высшего руководства оценка производится на уровне линейных руководителей оценка производится на уровне службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	внешний внутренний	проводится силами сторонних специалистов (организаций) проводится работниками самой организации

Осуществление аудиторской проверки предполагает разделение работы на четыре этапа.

На подготовительном этапе осуществляются: формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, предполагаемой

эффективности для организации; подбор персонала (внутри организации или вне ее) для организации проверки, его обучение в случае необходимости; разработка внутрифирменного документа; (приказа, распоряжения), намечающего сроки, задачи, исполнителей и участников: проверки, инструктаж исполнителей и участников; разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

На этапе *сбора информации* осуществляются: проверка документации и отчетности, мониторинг персонала, наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками, предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации. Следует учитывать, что статистические и иные показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

На этапе *обработки и анализа информации* полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки, и вводится в ЭВМ; на этом же этапе по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными, особо преуспевающими организациями, научно обоснованными нормами и нормативами, путем применения методов экспертной оценки, ФСА и др.

На заключительном этапе – *этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций* – готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет о результатах аудиторской проверки. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом, включая внедрение новых технологий (информационной, офисной, телекоммуникационной), сформулированы предложения по модификации существующих процедур управления, совершенствованию документации, уточнения. На этом же этапе осуществляется оценка результативности аудита персонала, заключающаяся, прежде всего, в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения аудиторской проверки мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности кадровой службы организации.

Таким образом, аудит персонала, особенно в условиях рыночной экономики, позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности и производительности персонала организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 11

1. Чем отличаются результаты труда рабочих и руководителей (специалистов)?
2. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?
3. Какими методами можно оценить результаты труда?
4. В чем сущность оценки работников методом управления по целям?
5. Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?
6. Назовите и дайте характеристику системе факторов, обеспечивающих высокий конечный результат производства.
7. Какие показатели социальной эффективности деятельности организации вам известны?
8. Назовите основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб.
9. Что такое затраты на персонал организации?
10. Классификация затрат организации на персонал.
11. Приведите состав расходов организации на персонал.
12. Виды эффективности и их сущность.
13. Какие социальные результаты учитываются при оценке социальной эффективности на уровне организации?
14. Понятие аудита персонала, его цели и основные типы.
15. Содержание и этапы аудита функций управления персоналом.

Литература

1. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / Под ред. Г.А. Титаренко. – М.: Компьютер, ЮНИТИ, 1998.
2. Автоматизация кадрового учета/ М.А. Винокуров и др. – М.: ИНФРА – М, 2001.
3. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1999.
5. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Особенности управления занятостью в условиях кризиса рынка труда. – М.: ГАУ, 1997.
6. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление занятостью населения: Учеб. пособие. – М.: ГАУ, 1995.
7. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Психология человеческой судьбы. – СПб.: Лениздат, 1992.
8. Бизнекова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. – М.: Экономика, 1998.
9. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персоналом менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. – СПб., 1998.
10. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. – Новосибирск: ЭКО, 1997.
11. Вейл П. Искусство менеджмента / Пер.с англ. – М.: Новости, 1993.
12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 1998.
13. Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992.
14. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: – М.: МНИИПУ, 1996.
15. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 1993.
16. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. – М.: ГАУ, 1993.
17. Делопроизводство в кадровой службе / Сост. А.В. Верховцев. –

М.: ИНФРА-М, 1999.

18. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: ПРИОР, 1999.

19. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и наем. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. университета, 1998.

20. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1997.

21. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Персонал: Словарь понятий и определений. – М.: Экзамен, 1999.

22. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Технология управления персоналом. Учеб. пособие. – СПб.: Северо-Запад, 1998.

23. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М – Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.

24. Кролевский М.И. Поиски и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.

25. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник. – М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.

26. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.

27. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Персонал. – М.: Дело., 1998.

28. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство. – М.: Дело, 1995.

29. Пронников В.А., Ладанов Н.Д. Управление персоналом в Японии: Очерки. – М.: Наука, 1989.

30. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия: Учеб. пособие. – М.: ГАУ, 1994.

31. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М.: 1992.

32. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова /. – М.: ИНФРА-М, 2005.

33. Управление организацией: Практикум / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова и др. – М.: ИНФРА-М, 2003.

34. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государ-

ственный экзамен, дипломный проект: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М: ИНФРА-М, 2003.

35. Управление персоналом: Учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2002.

36. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – АКАЛИС, 1996.

37. Хентце И., Метцнер И. Теория управления кадрами в рыночной экономике: Пер. с нем. – М.: Международные отношения, 1997.

38. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации. – 4-е изд., перераб. и дополненное. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

39. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. – М.: ТЕИС, 2002.

40. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. – М.: ПИТЕР, 2003.

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	3
1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	4
1.1. Социология труда и организаций	4
1.1.1. Социология труда как научная дисциплина	4
1.1.2. Социальные функции труда	7
1.1.3. Связь труда с другими видами деятельности	9
1.1.4. Основные понятия социологии труда	10
1.1.5. Социология организаций	15
1.2. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации	18
1.3. Социально-трудовые отношения, рынок труда	29
1.3.1. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике	29
1.3.2. Рынок труда и его характеристики	34
1.4. Государственная система управления трудовыми ресурсами	38
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 1	43
2. СУЩНОСТЬ И ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	44
2.1. Управление персоналом как определяющая функция менеджмента	44
2.2. Управление персоналом как закономерный процесс развития	45
2.3. Управление персоналом: понятие и цели	54
2.4. Место и значение человеческого фактора в системе экономических ресурсов. Концепция «человеческого капитала»	57
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 2	60
3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	61
3.1. Концепция управления персоналом в организации	61
3.2. Принципы и механизм управления персоналом	65
3.3. Построение системы управления персоналом	69
3.4. Основные направления и методы управления кадрами	79
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 3	80
4. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ	81
4.1. Основы кадровой политики организаций	81
4.2. Сущность, цели и задачи кадрового планирования	83
4.3. Оперативный план работы с персоналом	84

4.4. Прогнозирование управления персоналом	87
4.5. Стратегическое планирование и кадровая политика	88
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 4	91
5. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ КОМПЛЕКТОВАНИЯ ШТАТА	92
5.1. Общие понятия занятости населения	92
5.2. Обеспечение предприятий и организаций персоналом	94
5.3. Организация высвобождения работников	96
5.4. Занятость населения и комплектование штата за рубежом	97
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 5	99
6. ПРОФОРИЕНТАЦИОННАЯ РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ	100
6.1. Профессиональная ориентация как система	100
6.2. Профессиональное просвещение	103
6.3. Организация производственной и социальной адаптации	106
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 6	109
7. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	110
7.1. Кадровый потенциал: понятия, сущность, основные характеристики	110
7.2. Анализ качественного состава кадров	113
7.3. Подбор и расстановка кадров	116
7.4. Оценка имеющихся кадров	126
7.5. Кадровый потенциал службы управления персоналом	128
7.6. Маркетинг персонала	132
7.7. Лизинг персонала	134
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 7	136
8. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАДРОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	137
8.1. Понятия и этапы карьеры	137
8.2. Управление деловой карьерой	141
8.3. Работа с кадровым резервом	145
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 8	151
9. ФОРМИРОВАНИЕ СТАБИЛЬНОГО ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА	152
9.1. Текучесть кадров и ее оценка	152

9.2. Разработка и внедрение мероприятий по снижению текущей кадровой в организации	155
9.3. Управление мобильностью кадров в организации	159
9.4. Управление профессионально-квалификационным ростом руководителей и специалистов	162
9.5. Управление мотивацией персонала	165
9.6. Организация управления трудовой дисциплиной	170
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 9	174
10. КОНФЛИКТЫ И ИХ РАЗРЕШЕНИЯ	175
10.1. Теоретические основы конфликтологии как науки	175
10.2. Сущность и методы разрешения социальных конфликтов	182
10.3. Организационные конфликты и их разрешение	189
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 10	192
11. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	193
11.1. Оценка результатов труда персонала организации	193
11.2. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом	198
11.3. Оценка затрат на персонал организации	202
11.4. Оценка экономической эффективности системы управления персоналом	206
11.5. Аудит персонала	209
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 11	216
Литература	217

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Навчальне видання

МАТРОСОВ Олександр Дмитрович
ДЮЖЕВ Віктор Геннадійович
МАТРОСОВА Вікторія Олександрівна
ПОГОРЄЛОВ Ігор Миколайович

Управління персоналом

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск П.Г. Перерва

Редактор М.П. Єфремова
Комп'ютерна верстка В.А. Кучинський

План 2007, поз. 8/80-07

Підп. до друку . Формат 60 x 84 1/16. Папір друк. № 2. Друк – ризографія. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. Обл.-вид. арк.. Наклад 300 прим.
Зам. № Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ “ХПІ”

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 116 від 10.07.2000 р.
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

Друкарня НТУ “ХПІ” Харків, вул. Фрунзе, 21